# Impulsione sua carreira como Product Manager

## Aprendizado contínuo para gestão de produtos

Casa do Código | alura

LUIZ ALMEIDA
MAGNO DE SANTANA

# Sumário


- ISBN
- Introdução
- Sobre os autores
- 1. Papel ou trabalho?
- 2. Comece pelo mindset
- 3. Conheça suas habilidades
- 4. Contexto importa
- 5. Domine os fundamentos
- 6. Trabalho em equipe
- 7. Trate sua carreira como produto
- 8. Entrevistas
- 9. Conclusão
- 10. Referências bibliográficas

## ISBN

Impresso: 978-85-5519-305-7

Digital: 978-85-5519-306-4


Caso você deseje submeter alguma errata ou sugestão, acesse http://erratas.casadocodigo.com.br.

# Introdução

Imagine a satisfação de um time que entrega valor constantemente, molda o comportamento de uma sociedade inteira, gerando novas experiências que definem o mundo através de tecnologias inovadoras. Gerentes de produto são capazes de tudo isso com as ferramentas certas. Você já se perguntou se tem as habilidades necessárias para isso?

Para atingir esse nível de excelência, precisamos focar em desenvolver habilidades que nos ajudem a identificar e resolver problemas, seja apresentando soluções melhores que as disponíveis atualmente, ou até mesmo soluções inovadoras baseadas em novas tecnologias.

Quando capazes de identificar os problemas a serem resolvidos, gerentes de produto focam em entregar valor com o *time-to-market* ideal considerando o contexto onde estão inseridos.

O desenvolvimento de produtos vai muito além de trabalho duro. Ele conta com fatores quase que intangíveis, tais como: negociações, gerenciamento de expectativas, emoções à flor da pele, empatia pelas conquistas do time, alterações inesperadas, novos *insights* que geram os famosos *a-ha moments* e pausas para recarregar nosso lado criativo.

Pode-se dizer que empresas adotam uma boa cultura de produto quando conseguem moldar suas decisões, metodologias de trabalho, comunicação e atitudes tomadas no dia a dia com base em um processo que permite que o resultado final represente o aprendizado adquirido como combustível para entregar valor aos consumidores e ao negócio através de constante iteração e inovação.

O que realmente diferencia empresas orientadas por decisões de produto das demais? A mentalidade de aprendizado contínuo. Todo produto precisa ter um objetivo claro que deve ser testado,

analisado e evoluído. Se o objetivo não foi atingido, é essencial entender o porquê e tomar isso como aprendizado e iniciar um novo ciclo considerando o conhecimento adquirido no ciclo anterior. Tratar ideias como hipóteses e continuar progredindo em iterações contínuas são a essência da mentalidade focada em aprendizado.

A mentalidade de aprendizado contínuo precisa ser considerada em nossas carreiras como gerentes de produto. Entender a importância do seu papel, relação com o time, compreensão do contexto em que você está inserido, revisar e lapidar as habilidades que você possui para atingir resultados ainda mais expressivos.

Este livro é a combinação dos desafios e aprendizados que absorvemos ao longo de nossa trajetória como gerentes de produto em pequenas e grandes empresas em diferentes indústrias e achamos que seria relevante compartilhar com você, mostrando que há maneiras de lidar com diferentes momentos de carreira e produtos e mesmo assim manter sua curva de aprendizado contínua e relevante.

## Quem deveria ler este livro

Escrevemos este livro para ajudar pessoas a darem os primeiros passos na carreira de gestão de produtos digitais, entendendo que os principais aspectos na carreira de produto estão em desenvolver melhores produtos e maximizar o valor que eles adicionam para as pessoas impactados por ele. Também é possível se beneficiar da leitura deste livro se você já possui experiência como gerente de produto, pois traremos diversos exemplos do mundo real que podem ajudá-la a dar o próximo passo em sua carreira ou até mesmo através de situações similares com as que você vivenciou e

comparar como uma abordagem diferente pode adicionar mais repertório para situações futuras.

Ordenamos os capítulos para que eles se desenvolvam de maneira significativa. Ao longo de nossas carreiras ajudamos dezenas de times de produto pelo mundo e percebemos que existem fundamentos importantes que são pouco utilizados no dia a dia dessas equipes, e que podem fazer a diferença para o sucesso dos times de produto.

Em vez de escrevermos sobre ferramentas, técnicas ou frameworks, vamos falar sobre mudanças no **modelo mental**. Você poderá absorver e influenciar outras pessoas, ajudando-as a encontrar a melhor versão delas e a colocar em uso as boas práticas abordadas aqui repassando todo o conhecimento adquirido através da livre interpretação e adaptação para o contexto em que você se encontra.

Apesar de a estrutura do livro contar com uma sequência iniciada pela contextualização do que significa ser uma pessoa gerente de produtos e suas habilidades e evolui para os capítulos onde abordamos a inserção do profissional em contextos que requerem a utilização das habilidades discutidas, cada capítulo traz tópicos independentes dos demais, permitindo que você utilize-os como referência para assuntos específicos que você está vivenciando sem a necessidade de uma leitura sequencial.

Como autores estamos constantemente em busca de melhores resultados e abertos aprender com todos que são impactados por nossa mensagem. Sinta-se à vontade para entrar em contato conosco e compartilhar seus pensamentos e críticas.

# Sobre os autores

## Magno de Santana

Com mais de quinze anos de experiência no desenvolvimento de produtos digitais e hoje um dos sócios da consultoria K21 já contribuiu para formação de milhares de pessoas ao redor do mundo, entre executivos, gerentes e produto, designers, desenvolvedores e agile coaches.

Sua experiência prática lhe permite entrar nas empresas e ser capaz de observar, empatizar e gerar impacto nas companhias através da disseminação de práticas ágeis e foco no que realmente importa: produzir soluções para empresas e seus clientes onde os resultados falam por si próprio.

Twitter: https://twitter.com/magnodesantana

LinkedIn: https://www.linkedin.com/in/magno-de-santana/

---

## Luiz Almeida

Com 12 anos de experiência, sua carreira teve início em agências digitais atuando em Search Engine Optimization (SEO) e em seguida embarcou em seu primeiro desafio em startups como Designer de produto. Seus primeiros passos como gerente de produto foram guiados por Magno, onde se tornaram companheiros de trabalho e em seguida transformou-se na amizade que permitiu que a ideia de escrever um livro se iniciou.

Atualmente mora na Alemanha, onde atua como Gerente de produto há seis anos. Passou a apoiar o grupo The mentoring Club desde a pandemia, compartilhando conhecimento de maneira transparente e focada em remover inseguranças e dúvidas de profissionais que buscam novos desafios em suas carreiras.

Twitter: https://twitter.com/luizamcalmeida

LinkedIn: https://www.linkedin.com/in/luizamcalmeida

---

A principal mensagem que queremos trazer é sobre a importância do aprendizado contínuo. Durante a leitura, gostaríamos de incentivar você a refletir sobre sua jornada até aqui, quais seus próximos objetivos e como uma nova perspectiva pode enriquecer sua carreira, seja como membro de um time ou líder de produto, mas principalmente como pessoa.

Boa leitura!

# Capítulo 1
# Papel ou trabalho?

Ao acompanhar centenas de Product Managers e Product Owners, percebemos que a pergunta que sempre fica no ar é: *"Afinal, eu sou Product Owner ou Product Manager?"*

Nos últimos anos, o nosso mercado tem recebido uma avalanche de informações e conceitos que deveriam nos ajudar a evoluir enquanto especialização, mas o resultado disso foi uma “glamourização“ do papel de Product Manager no mercado.

Isso faz com que as pessoas acreditem e criem estruturas organizacionais dentro das empresas e disseminem que PM é o papel responsável pela estratégia e pelo todo do produto, enquanto o PO cuida somente da execução e entrega.

As empresas assimilaram isso como dois papéis totalmente distintos, ou seja, cria-se um silo entre pensador e executor. No nosso entendimento, isso acontece porque as organizações, em sua grande maioria, sentem dificuldade em dar a autonomia necessária para as pessoas.

Em muitas empresas, o que se entende por estratégia é um excessivo planejamento para garantir que teremos certeza de tudo. Não acreditamos nessa abordagem, pois entendemos que estratégia sem execução é o mesmo que NADA.

## 1.1 A origem de Product Manager e Product Owner

O trabalho de Product Manager é algo que remonta dos anos de 1930, então não é uma disciplina tão nova assim, mas ganhou

tração com o rápido crescimento das startups de software nos últimos 20 anos.

Já o termo Product Owner foi difundido com a chegada do Scrum, que indica que o papel é o elo entre clientes, stakeholders e a equipe de produto. Ou seja, é tipicamente a função do Product Manager, mas com uma nova roupagem.

Não deveria haver qualquer relação de hierarquia entre os dois papéis. Seja como for, Product Owner é um papel se você utiliza o framework Scrum. Product Manager é o trabalho que precisa ser realizado. Essa é a definição da Melissa Perri, autora e grande influenciadora da cultura de produtos no mundo.

## 1.2 A chegada da pessoa profissional de Product Operations

Como se já não bastasse a confusão entre PM e PO, provavelmente o que veremos como "novidade" é a integração do papel de *Product Operations* (operação de produtos), em alguns lugares sendo abreviado como POps. A distinção entre PM e PO estava ficando clara, então por que não criar mais uma camada de interpretação e abreviações, não é mesmo?

Product Operations são comumente encontradas em grandes empresas onde o produto atingiu certo nível de complexidade e alcance, e onde a coordenação de times e processos demanda um grande esforço que pode mover o foco do time de produto para a parte operacional de um lançamento, ao invés da parte estratégica.

Operação de produtos não deve ser entendida apenas como a parte mecânica que garante a execução de tarefas, mas como a organização lógica necessária para que o produto a ser

lançado/modificado alcance o objetivo esperado e não esbarre em obstáculos não identificados por falta de atenção aos detalhes.

## 1.3 A grande questão

A grande questão não é sobre o nome do papel, é sobre você, é sobre suas decisões, é sobre como você lida com a pressão de todos os lados (clientes, mercado, stakeholders e time).

Seja como Product Manager ou Product Owner, você tem que ser capaz de ouvir os seus clientes e colegas, entender das métricas do seu produto e definir mecanismos mais eficazes para que seu negócio seja relevante no mercado.

Owners (donos) ou Managers (gerentes) por natureza devem ter como métricas de avaliação de produto o impacto que eles geram através das decisões tomadas em conjunto com seu grupo de trabalho na vida de seus consumidores. Com a adoção desse princípio, o rótulo adicionado à função pouco importa.

# Capítulo 2
# Comece pelo mindset

O tempo voa e já se foram mais de duas décadas compartilhando conteúdo de especialistas sobre uma "nova maneira" de criar produtos digitais. Você provavelmente já ouviu falar ou teve algum contato com disciplinas como Lean Startup, MVP, Design Sprint, Product Market Fit e Agile, ou outras *"buzzwords"* e tópicos que entram em voga de tempos em tempos.

No entanto, quando olhamos ao nosso redor e buscamos referências positivas dentro da comunidade que também leu todo o conteúdo produzido nos últimos 20 anos, estamos em busca da adoção verdadeira das técnicas e ideias que valorizamos tanto. Queremos extrair tanto conhecimento quanto possível dos livros e ver exemplos de como os conceitos se parecem quando são postos à prova.

O que encontramos é apenas uma pequena parcela das equipes de produto que implementaram algumas ferramentas e processos, copiando modelos que funcionaram em outras empresas, sem nem mesmo considerar a real necessidade do modelo de negócio com que estão trabalhando. Por exemplo: faz sentido um e-commerce adotar um modelo organizacional de uma plataforma de streamming baseada em assinaturas mensais? Faz sentido apps focadas em saúde mental adotarem modelos semelhantes aos modelos adotados por apps de mensagens instantâneas?

O desafio de mudar a forma como desenvolvemos produtos não se refere apenas à adoção de frameworks e utilização de palavras da moda, mas superar velhos hábitos e ansiedades moldados na mente dos profissionais ao longo de décadas.

A adoção de um novo hábito não é tarefa fácil por diversos motivos (dentro deste tópico vale a leitura do livro *Construindo hábitos*

*atômicos*, do autor James Clear, Editora Alta Life, 2019, que aborda o tema de maneira pragmática através de técnicas específicas para ajudar nesse processo).

Ao adotar uma nova prática, ou modificar uma já existente, estamos assumindo que a velha prática talvez já não faça sentido para a realidade atual. Mudanças fazem com que deixemos nossas zonas de conforto na busca de novas maneiras de pensar, agir e se relacionar. Se existe muita resistência no ambiente em que estamos experimentando algo novo, podemos esbarrar no que chamamos de zona de medo, onde perdemos um pouco do controle emocional ou lógico para encontrar alternativas à mudança proposta.

Figura 2.1: Zona de conforto

## A zona de conforto é quentinha

O medo vem das incertezas, da falta de controle e vulnerabilidade. Então por que nos arriscar em algo novo se já conhecemos o terreno e os atalhos pelos quais estamos caminhando junto do time? Se já sou especialista e reconhecido em determinado assunto, por que me expor e tentar fazer algo novo? Dominar e ter certeza sobre assuntos específicos parece muito atraente, mas pode ser decisivo para sua carreira, produto e empresa, e definido em longo prazo como estagnação ou derrota.

Produtos líderes de mercado que acreditam estarem em posições confortáveis são pegos de surpresa quando menos esperam. Alguns exemplos: Kodak, líder da indústria fotográfica não deu bola para a digitalização das fotos; Skype perdeu tremendo espaço de mercado durante a pandemia para o Zoom em ambientes corporativos, por não adaptar seu modelo de negócio.

A zona de conforto parece estável e segura, mas na verdade ela é o primeiro sinal de que seu processo de inovação produto estão ficando para trás.

## Explore e domine o desconforto

Desconforto moderado pode ser muito saudável. É ele que nos fará refletir e nos permite expandir a área em que nos sentimos confortáveis. Isso não significa estar fora de controle. Adotar algo novo exige que deixemos de ser especialistas (zona de conforto) e nos tornemos iniciantes de uma nova maneira de pensar (zona de aprendizado).

Isso é desconfortável - especialmente quando nos deparamos com desafios para os quais ainda não temos respostas. O que fazer então quando não soubermos algo? Fale: "Eu ainda não sei a resposta. Mas estou trabalhando nisso!” e corra atrás da informação que tornará este novo tópico um pouco mais familiar. E depois? Pergunte-se se você tem uma resposta satisfatória baseada em

conhecimento suficiente sobre o tema para gerar suas ideias iniciais e certo nível de conforto.

O desconforto vai embora conforme o tempo que investimos em entender determinado assunto: entender por que você está desconfortável sobre determinado tema é a chave para conseguir eliminar a insegurança e começar a abraçar este novo universo que vai se expandir à sua frente conforme você caminha por ele e abre novas portas.

Siga em frente e não acredite em respostas absolutas. Tome nota, não deixe nada passar. Não estamos em busca do certo ou errado, mas em busca de aprender algo novo. Seja essa descoberta útil ou não para seus objetivos.

**Como evitar a zona de medo?**

Quando nos deparamos com um experimento com resultados negativos que não sabemos justificar, perguntas de clientes que ainda não conseguimos responder, apresentações de resultados mal avaliadas por stakeholders e membros da equipe que não têm um motivo claro para evitar comprometer com entregas, por exemplo, são esses momentos em que nos encontramos na zona de medo.

Ninguém quer estar neste lugar. Podemos evitar através de pequenas iterações, dando um passo de cada vez como sugerido pelas metodologias ágeis, também conhecido como MVP (*Minimum Viable Product*). Desta maneira reduzimos o escopo, tempo e energia investidos no momento em que exploramos um novo cenário.

Se perdemos o controle e nos deixamos ser levados para a zona de medo, o que acontece a seguir é bastante previsível - voltamos ao modelo de pensamento antigo e não utilizamos o conhecimento adquirido a nosso favor.

Muitas vezes o medo não vem do desconhecido, mas sim da falta de um processo que permita o aprendizado, falta de confiança nas pessoas envolvidas ou da motivação errada.

Quando entramos em um loop de apenas executar tarefas, quando questionados por que estamos fazendo algo, a resposta será simples e rasa. "Fizemos o que foi pedido" não é a resposta que queremos ouvir de Product Managers. Quando executamos tarefas por ordem de alguém e não sabemos nem ao menos medir o impacto daquilo que estamos executando, isso dá medo!

## O valor de um novo hábito

Enfrentamos desafios de mudança de hábito o tempo todo. Por exemplo, sabemos que algumas atividades nos fazem bem, como comer de forma saudável, fazer exercícios físicos e economizar dinheiro. No entanto, lutamos para implementá-las em nosso dia a dia, e isso exige que deixemos o conforto, mesmo quando sabemos que o novo hábito trará resultados positivos. A adoção de um novo modelo de desenvolvimento de produto não é diferente.

Você vai encontrar diversas justificativas para não adotar novas maneiras de trabalhar, como: "só funciona em empresas do Vale do Silício", "na teoria a prática é outra", "preciso que todos da empresa pensem da mesma maneira", entre outras inúmeras desculpas que o nosso cérebro inventa para não desenvolver uma nova maneira de fazer as coisas.

Parte da nossa evolução está atrelada à recompensa que encontraremos após a construção de um novo hábito. Nesta jornada é importante ter claro qual a real razão pela qual estamos perseguindo essa mudança em nossas vidas. Criar uma pequena frase que lembre o motivo da adoção de uma nova rotina pode ajudar.

Se a evolução for sobre frequência na academia, pense em um objetivo mais significativo que não seja apenas ir x dias na

academia e sim em algo sobre uma vida mais saudável. Se for sobre guardar dinheiro, pense em independência financeira, se for sobre produto, pense na sua carreira como profissional que desenvolve produtos incríveis e menos em uma troca de emprego.

Listamos dicas importantes para o desenvolvimento de novos hábitos que ajudam a criar produtos de forma sustentável.

## 2.1 Pergunte: Por quê?

Na vida profissional, as pessoas são constantemente desafiadas a resolver problemas complexos. Quando nos deparamos com um desafio, frequentemente nos perguntamos: “Como podemos resolver isso?”.

É incrível como sempre estamos em estado de alerta e prontos para fornecer respostas. Queremos resolver imediatamente qualquer coisa que apareça em nossa frente. O senso de urgência somado à falta da indagação do porquê é um terreno fértil para nos perdermos na criação de soluções sem relevância. Somos vítimas da pressão da chefia, do mercado, do time e da expectativa que criamos em nós mesmos, considerando que, por sermos especialistas, temos a obrigação de saber tudo sobre nosso produto.

Quando não temos clareza dos motivos de estarmos fazendo o que estamos fazendo, colocamos nosso foco exageradamente na vazão (a quantidade de coisas que entregamos), que pode não gerar valor.

Ao responder a pergunta “Por que resolver esse problema é importante?”, teremos uma melhor noção do impacto de longo prazo no time, usuários e no negócio.

Faça o seguinte teste para entender se você compreende o problema que está resolvendo:

- Qual problema você está resolvendo?
- Qual objetivo você busca alcançar?
- Quem sofre com o problema que você está tentando resolver?
- Por que você é a melhor pessoa para resolver esse problema?
- Por que o que você está fazendo agora é importante?

Lembre-se: ao ser desafiado experimente se perguntar “Por que resolver esse problema é importante?” em vez de “Como podemos resolver esse problema?”.

## 2.2 Faça menos

O desenvolvimento de serviços e produtos não é uma atividade trivial, e torna-se ainda mais complexa se não evitarmos os desperdícios. Várias decisões precisam ser tomadas ao longo do caminho:

- Qual problema estamos resolvendo?
- Quem é o consumidor que tem esse problema?
- Quais ferramentas e processos utilizar?
- O que estamos dispostos a fazer?

Como impedir que o nível de complexidade sempre aumente? Elimine desperdícios. Faça menos. Diga "NÃO". Temos aprendido a fazer escolhas sobre as tecnologias e formas de trabalho, mas ainda sentimos frio na barriga quando precisamos dizer "NÃO".

É muito fácil dizer "sim". Para dizer "NÃO", é necessário perder o medo do confronto. Ao invés disso, dizemos "SIM" para um prazo irreal, "SIM" para uma nova funcionalidade um dia antes da entrega, "SIM" para uma contratação mediana. Você sabe onde isso vai parar, não é mesmo?

Somos bombardeados por prazos apertados, demandas em que não acreditamos e, em vez de nos posicionarmos profissionalmente,

evitamos o desconforto do "NÃO". Sofremos construindo coisas que ninguém quer e trabalhando em algo em que não enxergamos valor.

Achamos que dizer "NÃO" demonstra falta de comprometimento ou desinteresse, mas dizer "SIM" para tudo atrapalha o foco no trabalho que realmente precisa ser feito. Fazer menos é, antes de tudo, um exercício de priorização!

Por maior que seja um desconforto, é importante exercitar o "NÃO". O "NÃO" é o meio para garantir que foquemos nossa capacidade nas principais demandas. Ele gera discussões importantes para o amadurecimento do serviço e/ou produto e dos profissionais envolvidos.

Desenvolver serviços e produtos exige dizer "NÃO" muitas vezes, além de pragmatismo para fazer menos.

## 2.3 Mexa-se

Grande parte das organizações foi criada buscando eficiência, ou seja, as pessoas criam processos com regras para resolver problemas lineares. Aos poucos, estas organizações tornam-se burocráticas e lentas com um monte de procedimentos para lidar com uma coisa ou outra que, no final, não agrega valor para os problemas que as pessoas estão tentando resolver.

Dessa forma, tornam-se empresas lentas e "engessadas" em seus procedimentos. Se as mudanças estão acontecendo mais rapidamente do lado de fora do que do lado de dentro, essas empresas estão em uma verdadeira armadilha: a incapacidade de se adaptar para atender às mudanças em um mundo cada vez mais complexo.

A saída para essa armadilha chama-se *experimentação*. Este é o remédio para a cultura corporativa onde você deve seguir os passos

oficiais de um processo, não importa o quê. Você deve fazer o que é importante, não o que está desenhado em um processo. E o importante é aquilo que trará resultados, não aquilo que nos mantém dentro das expectativas do plano criado inicialmente.

Para isso, você precisa desenvolver um *mindset* de experimentação. Você precisa saber como desenvolver uma hipótese, como (in)validar uma hipótese (quais são as métricas de sucesso?), desenhar experimentos rápidos, aprender com as evidências e tomar decisões com base nos aprendizados.

Se você já apresentou uma ideia e escutou algo como "acho que não é o momento certo", "já tentaram isso antes" ou qualquer coisa parecida como resposta, é bem provável que você apresentou poucas evidências.

Eu gosto bastante desse provérbio latino: "O que é livremente afirmado (com poucas evidências) pode ser livremente negado (com poucas evidências)."

Este é um dos principais motivos pelos quais muitas ideias morrem logo nos primeiros questionamentos: a falta de dados que corroboram o entendimento sobre a importância do que você está propondo como uma possível melhoria.

Então, a partir de agora, toda vez que você se deparar com uma incerteza sobre se aquela sua ideia é ou não é o melhor para o seu cliente ou para o negócio e se vale a pena o esforço para implementar no seu produto, faça um experimento.

## Experimentação

Um experimento nada mais é que uma maneira organizada e criteriosa de testar hipótese. O que vamos ver aqui não é muito diferente do que já vimos desde a época de escola, porém, aplicado ao desenvolvimento de produtos digitais.

Antes de avançar, vale relembrar o lendário experimento feito do alto da Torre de Pisa por Galileu Galilei, o pai da experimentação, que chegou à conclusão de que objetos de vários pesos, soltos da mesma altura, levam o mesmo tempo para chegar ao solo.

E assim ele refutou a ideia de 300 anos A.C., do filósofo Aristóteles, que acreditava que o corpo mais pesado chegaria mais rápido no solo, ou seja, o tempo de queda dos dois corpos seria diferente.

Abstraindo alguns detalhes, essa história do século XVII tem muito em comum com os dias atuais. Eu separei três pontos para refletirmos:

1. O fato de alguém já ter feito algo parecido antes não pode limitar você de querer melhorar ou até mesmo provar o contrário;
2. O que todo mundo acreditava que é o melhor ou o correto, na prática, pode não ser bem assim;
3. Fazendo experimentos de maneira organizada e criteriosa você vai ter argumento e confiabilidade de que aquilo que você está propondo faz ou não sentido.

A experimentação não é uma atividade que, por si só, vai criar uma nova fonte de receita. Se você estiver pensando assim, está criando uma expectativa errada e pode acabar se frustrando logo depois da largada.

Não é o experimento que vai levar a sua receita para cima ou resolver qualquer que seja o problema que esteja querendo resolver. O experimento vai trazer conhecimento e confiança sobre se aquilo que você está propondo como forma de resolver faz sentido, para a partir daí alocar o esforço necessário para implementar no seu produto.

Um dos valores da experimentação é lhe mostrar qual o melhor caminho, ou seja, diminuir o nível de incerteza para que você consiga tomar decisões mais assertivas e eliminar o desperdício

colocando esforço em ações que não impactam positivamente o seu produto e consequentemente a experiência do seu cliente.

Quanto mais você experimentar, mais você vai conhecer o seu produto, como o seu cliente se comporta e suas preferências. Além de identificar grandes oportunidades, você vai aprender muito.

Toda experimentação, seja ela feita no laboratório há um século ou nos dias de hoje em canais e produtos digitais, deve gerar conhecimento e ponto. E este conhecimento pode resultar tanto do fracasso quanto do sucesso.

Quando a validação de hipóteses é incentivada ativamente e o “fracasso” é visto como um fator que contribui para a aprendizagem (ou seja, não há punição), cria-se a cultura de experimentação.

**Ciclo da experimentação**

Como falamos anteriormente, um experimento nada mais é que uma maneira organizada e criteriosa de testar hipóteses. A partir de agora isso vai começar a ficar mais claro.

Para fazer um experimento em que seja possível ter resultados confiáveis você vai precisar seguir alguns passos, que são o que chamamos de ciclo da experimentação.

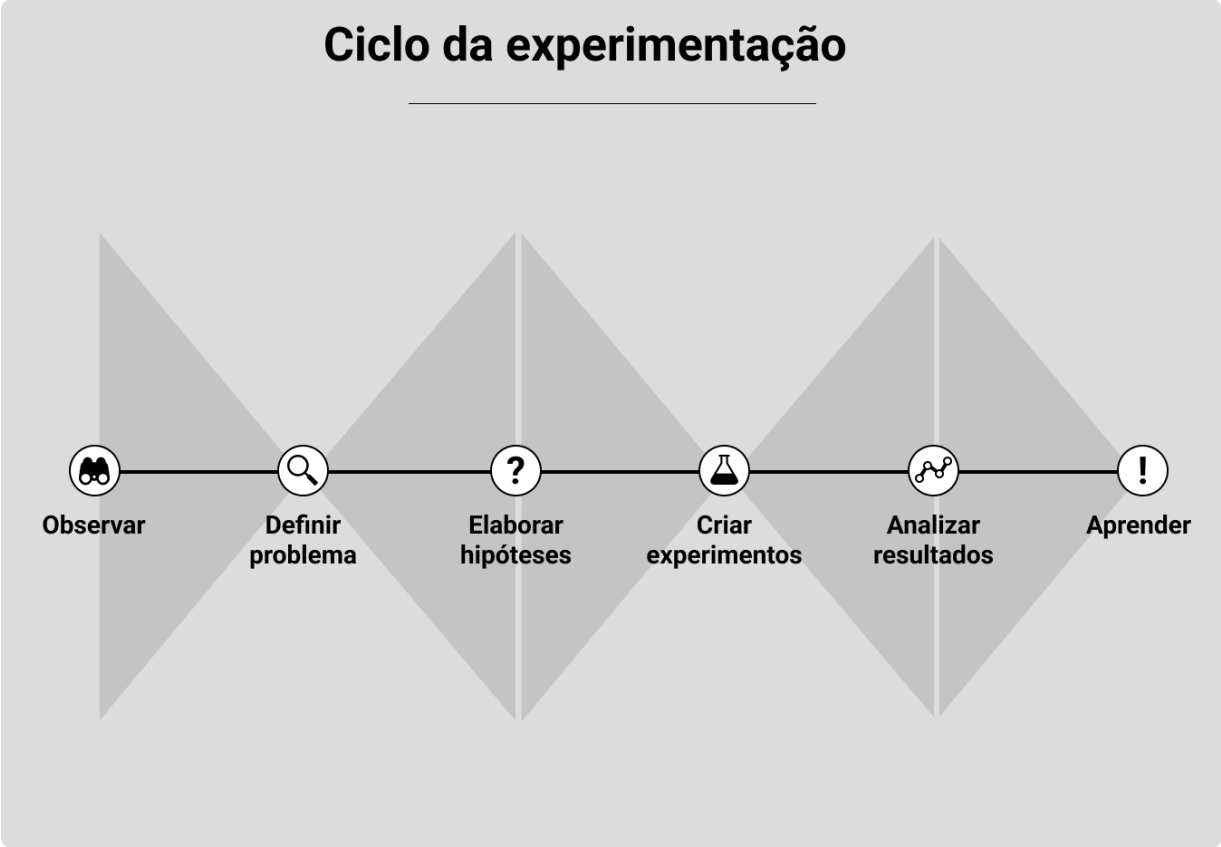


Figura 2.2: Ciclo da experimentação

## OBSERVAR

Este primeiro momento consiste basicamente em perceber, ver e não interpretar. Não interpretar - isso mesmo que você acabou de ler. Ou seja, não é neste momento que vamos tirar qualquer tipo de conclusão.

Antes disso, precisamos fazer uma imersão no produto para identificar indícios, onde podemos abusar de:

- Análises exploratórias
- Pesquisas quantitativas
- Pesquisas qualitativas
- Heatmap e screenrecording

Não se limite a olhar somente para dados de comportamento do usuário ao navegar o seu produto, abuse também de dados de negócio, transacionais e até mesmo de mercado se achar necessário.

Esse é o momento de colocar a curiosidade e a criatividade para trabalhar. Quanto maior a sua curiosidade, mais perguntas você vai fazer, mais chance de ser assertivo e consequentemente melhores decisões serão tomadas.

Resumindo, seja curioso ou curiosa e nunca deixe de fazer perguntas!

## DEFINIR O PROBLEMA

Este é o momento de definir de fato qual problema você vai atacar, mesmo antes de imaginar a solução. Um problema ou uma oportunidade serão sempre uma indagação… um questionamento ou, resumidamente, uma pergunta. Nada mais do que isso!

Imagine que você trabalhe em um ecommerce e você identificou que a taxa de abandono do carrinho cresceu nos últimos meses, e que uma parcela dos clientes chega até o momento de escolher a opção de frete e não avança para o próximo passo.

A partir desse cenário que você identificou, depois de muita observação (o que é o passo anterior), começam a surgir as primeiras indagações, por exemplo: em que medida o tempo de entrega influencia no abandono do carrinho?

Isso que acabamos de definir acima nada mais é que o problema, o que queremos responder com o experimento. É dessa forma que vamos conseguir identificar o impacto do tempo de entrega e se existe uma correlação com a taxa de abandono.

O que acontece muito na prática é que a cada rodada de experimento os problemas vão ficando cada vez mais específicos. Isso tudo porque a cada experimento aumentamos nosso nível de

conhecimento e com isso são gerados outros problemas e assim consequentemente. E isso nada mais é que experimentação e otimização de resultados.

Dando mais um exemplo que poderia ser uma evolução do problema anterior, agora que eu sei que para cada dia a mais na previsão de entrega a taxa de abandono aumenta podemos definir o próximo experimento da seguinte forma: o valor do frete contribui para o aumento da taxa de abandono?

Formular um problema não é uma tarefa das mais fáceis e a prática vai ser fundamental para sua evolução. Se você disser que vai testar o problema do checkout, pouco estará esclarecendo. Agora, se você definir como uma pergunta "Qual o tempo médio que o usuário leva para entender as condições de entrega?", isso faz toda a diferença.

A seguir, veja um checklist para ajudar você a definir melhores experimentos:

- Deve ser formulado como pergunta;
- Deve ser claro e preciso;
- Deve ser empírico;
- Deve ser suscetível de solução;
- Deve ser definido a uma dimensão viável.

Pode ser assustador, mas não é essa a intenção. Com um pouco de prática tudo se torna mais fácil e logo você vai chegar a definições como essas apresentadas até aqui.

E para finalizar, é a partir das análises iniciais, da observação, que sairão os questionamentos que vão direcionar o experimento.

## ELABORAR HIPÓTESES

Não tem como falar de experimentação sem falar de hipótese e de como definir uma boa hipótese.

Dada a popularidade que esse termo vem ganhando, provavelmente, não faz muito tempo que você escutou alguém falando que "tal hipótese é boa para testar" ou algo do tipo, correto?

Agora eu lhe pergunto, será mesmo que estamos definindo boas hipóteses para os nossos experimentos?

Para começar, anote no papel uma hipótese que você já usou, da maneira como você costuma escrever e depois voltamos a falar sobre ela.

O que é uma hipótese? Resumidamente, hipóteses são suposições de que uma ação específica para resolver um determinado problema, que pode (ou não) ser validada.

Nada mais é que uma afirmação que, quando submetida a teste, pode ser verdadeira ou falsa, ou seja, você vai criar um experimento para saber se determinada ação que supomos ser a ideal para resolver o problema em questão vai realmente fazer isso. É bem diferente de um “chute”, pois uma hipótese surge a partir da coleta de diversas evidências.

Por exemplo, você observa que existe uma queda considerável na taxa de conversão e, para identificar o que está gerando o problema, você vai analisar dados, fazer pesquisa com usuários, rodar alguns *heatmaps* e tantas outras coisas que forem necessárias para levantar o máximo de evidências possíveis.

Depois de todas as evidências coletadas, o próximo passo é definir uma possível solução, ou seja, a hipótese propriamente dita.

- **Características de uma boa hipótese**

Já entendemos o que é uma hipótese, agora, para definir uma boa hipótese é necessário mais alguns detalhes, do que apenas um simples palpite.

E para isso, precisamos levar em consideração alguns itens antes de definir a nossa próxima hipótese.

- A linguagem é clara (todos envolvidos vão entender)?
- Qual é a relação entre sua hipótese e o problema a resolver?
- A hipótese é testável? Se sim, como?
- A hipótese inclui uma variável independente e uma dependente?
- Você pode manipular suas variáveis?

Você pode usar os tópicos acima como um checklist para garantir que não passe nada desapercebido e, além disso, ajudar você a identificar pontos para revisar, se necessário.

- **Como formular uma boa hipótese**

Uma hipótese testável não é apenas uma simples afirmação e muito menos uma pergunta. É uma declaração que precisa oferecer uma introdução clara a um experimento, suas intenções e os possíveis resultados.

Então, além de seguir o checklist, existem mais alguns detalhes a serem considerados ao construir uma boa hipótese.

Dado o problema que você está tentando responder/resolver ou explicar, certifique-se de que a hipótese define claramente o foco do experimento.

Tente escrever a hipótese como uma afirmação SE/ENTÃO. Siga este modelo: SE uma ação específica for realizada, ENTÃO um determinado resultado é esperado.

Por fim, defina as variáveis. Variáveis independentes são aquelas que são manipuladas, controladas, enquanto as variáveis dependentes, como o nome sugere, são influenciadas pela mudança da variável independente.

Não se preocupe. Para ajudar no entendimento, vou dar alguns exemplos sobre o que são as variáveis independentes e dependentes em uma hipótese.

Exemplos de variáveis independentes e dependentes:

“Informar a condição de pagamento (variável independente) aumenta a taxa de conversão (variável dependente).”

Se você alterar a variável independente (Informar a condição de pagamento “em até 12x sem juros”), ela mudará a variável dependente (taxa de conversão).

Parece óbvio, mas sem esses critérios muitas vezes negligenciados, a hipótese e os resultados serão vagos. Como resultado, o experimento não vai provar ou refutar nada significativo.

Algumas perguntas que podem ser utilizadas quando novas hipóteses são apresentadas e sentimos que devemos refinar melhor a proposta:

- Em quais clientes estamos focando?
- Qual o problema do usuário estamos tentando resolver?
- Como esta nova hipótese traz o usuário mais perto de atingir seus objetivos?
- Como esta hipótese alinha com a estratégia de produto?
- Estaremos mais perto de nossos objetivos validando esta hipótese?
- Qual o resultado esperamos atingir para validar a hipótese?

## CRIAR EXPERIMENTOS

Chegou a hora de falar sobre criar o experimento. Colocar em prática tudo o que vimos até agora.

Apesar de ser uma prática relativamente simples, testar uma hipótese, como costumamos ouvir por aí, significa criar um experimento para verificar se as supostas melhorias trazem ou não valor para os usuários e, consequentemente, para o negócio.

Um experimento pode ser utilizado em diversas circunstâncias, desde descobrir as dores e quais as preferências do seu público até identificar o que é melhor e mais rentável para o negócio.

Hoje existe uma gama de testes para a validação de hipóteses. Vou detalhar os três mais usados globalmente, sobretudo por empresas e profissionais que trabalham com produtos digitais de alta performance: Teste A/B, Teste Multivariável e Teste de Redirecionamento.

- **Teste A/B**: o mais utilizado no mercado para a validação de hipóteses, consiste em usar duas ou mais variantes de um mesmo componente ou elemento com o propósito de descobrir qual deles gera mais interesse e, consequentemente, melhores resultados para o negócio. Além de ser um instrumento simples para a validação de hipóteses, o teste A/B é versátil e mais assertivo. Permite obter resultados de forma rápida, já que conta com um número reduzido de variantes que são testadas em um mesmo experimento. Geralmente, refere-se à versão original, aquela que está no ar atualmente, *versus* a variante que contém a suposta melhoria.

- **Teste Multivariável**: embora seja basicamente o mesmo mecanismo do Teste A/B, o Teste Multivariável é bastante útil para a otimização com mais complexidade, uma vez que utiliza, simultaneamente, variantes de dois ou mais elementos sendo combinadas ao mesmo tempo. Enquanto os testes A/B são mais adequados para testar a performance entre duas versões de um mesmo componente ou elemento, com o objetivo de testar qual é mais eficaz, o teste Multivariável foca na comparação de um número maior de variantes. A ideia é avaliar todas as combinações possíveis e dizer quais das combinações trazem mais resultados.

- **Testes de Redirecionamento**: por fim, temos os testes de redirecionamento ou *split* teste, como também são conhecidos. Eles também funcionam de maneira bastante simples e procuram testar uma página separadamente. Nesse tipo de teste, as variantes são páginas inteiras, por exemplo, e não por um único elemento. Esse é um tipo de experimento em que você não vai conseguir afirmar que determinado elemento ou

componente da interface foi o responsável pelos resultados, mas vai afirmar que a combinação foi quem influenciou o resultado final.

## ANALISAR RESULTADOS

Agora, vamos falar sobre analisar os resultados para conseguir extrair o máximo de aprendizado de cada um dos experimentos que você projetou e executou. Para isso, é preciso olhar para as métricas certas e da maneira correta.

Primeira dica, anote aí! As métricas devem ser mensuráveis no curto prazo, ou seja, enquanto durar o experimento e suficientemente sensíveis e oportunas para serem úteis para o experimento.

Por exemplo, você está fazendo um experimento no início da jornada do seu cliente, na página de chegada, querendo de alguma forma impactar a receita. Pode ser que o que você está propondo como melhoria não vai mexer no ponteiro de receita e você vai precisar analisar qual a métrica faz mais sentido para o problema que você precisa responder.

Você pode usar algumas métricas para medir o sucesso de um experimento, definindo um Critério de Avaliação Geral, mas para isso precisa combinar a métrica principal com algumas métricas secundárias.

Deixando o “tecniquês” de lado, para trazer um pouco de simplicidade para o assunto, uma analogia bacana para ajudar no entendimento é como podemos determinar o tempo de cozimento recomendado para uma mistura de bolo. Para isso, podemos analisar e combinar as seguintes métricas: tempo de cozimento e temperatura do forno, a umidade e espessura da massa.

Ou, no caso de um mecanismo de pesquisa, o Critério de Avaliação pode ser uma combinação: por exemplo, sessões por usuário com

(sessões bem-sucedidas, tempo de sucesso) e receita gerada com publicidade.

É cruzando essas métricas que você vai ter mais conhecimento e segurança de que aquilo que você está propondo faz sentido ou não para o seu produto, para os clientes e, consequentemente, para o negócio.

**APRENDER**

Fazer experimentos seguindo as boas práticas são fundamentais para que você consiga maximizar os resultados e ser mais assertivo, além de ser uma das opções para sair do achismo e tomar decisões mais acertadas sobre qual a melhor opção para o seu usuário e para o negócio.

Não existe experimento que deu errado, desde que consigamos extrair conhecimento dele. É preciso mudar a perspectiva e extrair valor mesmo dos experimentos que "falharam".

A ideia aqui é fazer um trabalho mais inteligente, não o mais exaustivo. Então já sabe, na dúvida, experimente!

## 2.4 Faça algo útil

**“Vai entregar no prazo?”**

**“Quantos por cento já entregamos?”**

Costumamos ouvir essas perguntas no ciclo de desenvolvimento de produtos. Um *mea culpa* aqui: muitas vezes são Product Managers que fazem estas perguntas. Mas elas são feitas porque a pressão exercida sobre nós é a de times e empresas que "projetizam" suas

iniciativas em vez de focar nos resultados realmente úteis para seus negócios.

No primeiro momento parecem ser perguntas inofensivas, mas ao observar os comportamentos das pessoas podemos entendê-las como incentivos ao foco na entrega de funcionalidades e não de valor.

Em cenários como esse é comum observar muito tempo e dinheiro sendo gastos sem expectativas de impacto significativo sobre a estratégia da empresa ou as necessidades dos consumidores (acredite, já passamos por estes ambientes, onde o esperado era mover todas as tarefas no quadro Kanban de "a fazer" para "pronto").

Quando questionadas sobre a não entrega, as equipes encontram maneiras de justificar os maus resultados com “só precisamos de mais tempo” ou “da nossa parte está tudo ok, só falta…”, adiando qualquer decisão para entrega de valor e onerando ainda mais o orçamento da empresa, além de se esquivar da responsabilidade sobre o trabalho entregue.

Observando algumas organizações neste cenário, identificamos alguns problemas comuns:

- **Custo alto de coordenação:** e-mails intermináveis, prazos estourados, reuniões para marcar reuniões, ou seja, passamos maior parte do tempo trabalhando para justificar a não entrega do que, de fato, trabalhando para entregar.
- **Falta de aprendizado:** como o foco é entregar coisas em um prazo determinado, as pessoas não sabem qual problema estão tentando resolver e qual o impacto para o negócio, gerando uma visão míope de propósito e, consequentemente, times reativos (esperam sempre decisões dos seus superiores).
- **ROI ausente:** sensação de completude com base em atividades concluídas e não em entregas de valor para os

clientes. Sem valor entregue não há ROI.

- **Produto estocado:** funcionalidades construídas não estão em produção. Não há uso, e sem uso não há feedback, sem feedback não sabemos se estamos no caminho certo.

E se a eficiência do time não fosse um problema? Se tivéssemos o melhor time do mundo, estaríamos entregando valor para o cliente? Há apenas uma forma de validar isso: entregando e coletando feedback em ciclos curtos no mundo real.

Produto "no ambiente de produção", muitas vezes definido como o último estágio por um time, às vezes não é produto funcionando no mundo real. É preciso que o produto esteja nas mãos dos usuários para conseguir medir a real efetividade do que foi produzido.

Seguindo esse raciocínio, fica claro que o problema não está na eficiência do time, e sim na eficácia das suas entregas. Entregar algo de valor e impacto para o consumidor, de forma que ele utilize o produto e consiga dar feedbacks sobre o quão distante estamos de resolver seus problemas.

**Compreenda o problema que está tentando resolver**: o que é, quem sente, quando acontece, qual o impacto. Não se perca em soluções maravilhosas de problemas que ninguém vive. Conhecendo o problema profundamente, pense em uma solução simples e rápida, que não precisa atender todos os critérios, apenas a causa raiz do problema. Pode até ser uma solução temporária, mas teste o uso com o consumidor e peça feedback. Meça o progresso com base no valor entregue.

Produtos existem para resolver problemas de pessoas na vida real. Se você trabalha todos os dias e não consegue acompanhar o impacto de seu trabalho, pare por um momento e reflita se você está trabalhando de forma adequada.

Foque em algo tangível, que gere impacto nos negócios e na vida dos clientes.

## 2.5 Seja útil para o seu produto

Quando pensamos em "útil" ou "utilidade", normalmente associamos a algo tangível como uma ferramenta ou documento. Fazer algo útil na função da pessoa gerente de produto pode ter um apelo muito mais amplo.

Podemos considerar como útil tudo aquilo que nos trará mais próximos de nossos objetivos. Se o seu time está passando por uma crise de identidade e você sentir que deve investir em escutar seu ponto de vista e alinhar expectativas no processo de trabalho, reserve tempo com o agile/scrum master e remova este obstáculo. Se a visão de longo prazo seu produto está muito abstrata e você acredita que referências visuais de ideias que ainda não passaram pela etapa de validação de hipóteses podem ajudar na compreensão final e permitirão adquirir os recursos necessários para mover iniciativas adiante, faça isso!

Vale lembrar que existem diversas atividades que movem o ponteiro e apresentam crescimento, mas há diversas outras que, sem o devido reconhecimento, definem o contexto e condições necessárias para que seja possível observar os resultados mensuráveis.

Uma pequena mudança na combinação de palavra de "faça algo útil" para "seja útil para seu produto" pode ajudar você a ter uma nova perspectiva de que nem sempre é necessário entregar algo para gerar valor. Por ter um papel às vezes abstrato, gerentes de produto podem agir sendo um bom ouvinte ou conectando pessoas que podem performar muito melhor quando são influenciadas e direcionadas para trabalhar no que é mais relevante.

Ser útil não é um dom. Inicie com um pequeno exercício perguntando aos seus colegas de time "Como eu posso tornar sua vida mais fácil hoje?". Com o tempo, um novo hábito será criado e proativamente as pessoas recorrerão a você como alguém que tem

a capacidade de remover barreiras e ajudá-las a conseguir progresso no trabalho e nas suas carreiras.

# Capítulo 3
# Conheça suas habilidades

Considere como suas habilidades tudo aquilo que você possui e que a(o) ajuda a ter progresso. Elas serão desenvolvidas em diferentes níveis, algumas mais refinadas, outras em desenvolvimento e tem aquelas de que você poderá abrir mão dependendo de seus objetivos. Tão importante quanto saber quais habilidades você possui, é saber as que você não possui. Isso vai ajudar você a focar em desenvolver competências que contribuem para seu crescimento.

As principais habilidades de profissionais de produto se concentram em dois grandes grupos: as técnicas e as culturais.

## 3.1 Habilidades técnicas

São características que permitem a execução de atividades como organização de *backlog*, planejamento de *roadmap*, análise de dados, revisão de estratégias de marketing, *feature rollout*, análise de dados qualitativos de entrevistas com usuários, entre outras. Entre as principais habilidades técnicas de produto, consideramos:

### Experiência do cliente

Produtos são desenvolvidos para resolver problemas dos seus clientes. Para compreendê-los, é necessário ouvir e ser capaz de traduzir as suas necessidades em iniciativas que vão melhorar a sua experiência e satisfação. Você deve compreender a jornada do cliente e identificar os pontos de atrito para gerar uma boa experiência. Para isso, a colaboração com designers é essencial para selecionar as melhores ferramentas para coletar *feedback* de

seus clientes e tomar decisões que geram impacto positivo na experiência do cliente.

### Fluência em dados

Usar dados não significa apenas gerar relatórios, mas ser capaz de compreendê-los e, através de novos *insights*, adicionar valor, conectar dados aos objetivos e gerar impacto ao negócio. Espera-se um bom entendimento estatístico para que tomadas de decisões sejam feitas de forma estruturada e com profundidade de análise.

### Experimentação e teste de hipóteses

Quanto mais informação o time tem sobre o produto, maior a confiança na tomada de decisões e planejamento. Mas antes de assumir compromissos e desenvolver soluções, é essencial validar suas hipóteses. É esperado que, junto do time, você crie testes que validem (ou invalidem) a próxima funcionalidade a ser adicionada ao produto a fim de evitar desperdício e aprender com o comportamento de seus clientes perante esta nova funcionalidade.

Etapa essencial na fase de descoberta de um produto, a experimentação evita desperdício e mantém o foco no cliente, garantindo que o investimento na próxima grande ideia seja feito com confiança e não só com base em conceitos não testados no "mundo real".

### Planejamento

É a capacidade de organizar as iniciativas abstratas em um modelo compreensível para que as pessoas possam utilizar como referência para entregar e iterar o produto. Devemos considerar oportunidades do negócio, arquitetura do produto, tecnologia disponível, condições de mercado e concorrência, métricas (quantitativas e qualitativas). Um bom planejamento de produto visa a entregas de valor de forma contínua e alinhada à visão de produto.

O planejamento não deve ser apenas uma lista de tarefas, mas uma lista coerente de problemas que queremos resolver, ligadas ao valor que estas atividades vão adicionar ao produto. Tao importante quanto ter um plano é desenvolver a habilidade de adaptação, considerando a capacidade do time, mudanças estratégicas da empresa e movimentos do mercado, de maneira que você não fique preso a um roadmap fixo, mas sim aos objetivos que contribuem para o crescimento do negócio.

## 3.2 Habilidades culturais

São habilidades que dependem da percepção do profissional em relação ao contexto em que está inserido, como gerenciamento de expectativas, empatia, comunicação, relacionamento com o time, capacidade de percepção de tendências, inspirar pessoas em direção à visão do produto. Essas habilidades normalmente são encontradas em profissionais mais experientes pois, naturalmente, a compreensão de como as empresas operam seus negócios leva tempo, mas isso não quer dizer que profissionais iniciantes não sejam capazes de desenvolvê-las rapidamente. Entendemos que as principais habilidades culturais de produto são:

### Impacto mais do que entregas

É a habilidade de conectar as iniciativas planejadas com a estratégia, gerando impacto no negócio. Ter o controle sobre os resultados a cada lançamento e construir uma narrativa que conecta clientes, stakeholders e equipe demonstra um domínio profissional sobre o seu produto.

### Visão de produto

É a habilidade de definir uma visão de produto com uma mentalidade empreendedora, baseada em conhecimento do mercado, *insights* da experiência do cliente e tecnologias que criam

novas possibilidades, traduzindo em algo compreensível que consiga conectar todos em torno do mesmo objetivo e demonstre a proposta de valor, benefícios, diferenciais da sua proposta de produto. Uma boa visão de produto motiva times, gera propósito e cria alinhamento.

**Compreensão da organização e relacionamentos**

Além do time, você precisa ser capaz de envolver áreas parceiras nas soluções das demandas com comunicação clara e influente, aumentando o valor que o seu produto gera de forma mais ampla do que só dentro do próprio time.

Em níveis hierárquicos "mais altos" onde você tem a capacidade de influenciar mais de um time, é sua responsabilidade encontrar estratégias que alinhem os times ao redor do mesmo objetivo, gerando colaboração que resulte em impacto positivo para consumidores e negócio, além de evitar desperdício de recursos.

Entender a organização é entender os profissionais que a compõe. Ter senso-crítico, habilidade de julgar e compreender as intenções de cada um é importante para ser capaz de analisar e planejar o produto de acordo com as condições atuais da organização. Produtos são feitos para e por pessoas, portanto o relacionamento entre elas é essencial para executar e entregar produtos relevantes.

**Liderança**

Uma das habilidades mais apaixonantes e desafiadoras para uma pessoa de produto! Assim como buscamos melhorar os produtos que estamos desenvolvendo, podemos encontrar maneiras de aumentar a nossa capacidade de liderança.

Em qualquer trabalho, a experiência vai refinar suas habilidades técnicas e culturais. Profissionais com mais tempo de carreira têm a possibilidade de incrementar os seus perfis e de se tornarem mais completos, desenvolvendo profundamente uma habilidade

específica e possuindo outras complementares mais superficialmente.

Aliar suas habilidades aos seus valores é uma forte maneira de transmitir quem você é, sendo muito útil para ter segurança em lidar com as mais diversas situações no mundo dos negócios.

Desenvolver a sua liderança pode ser uma tarefa extremamente abstrata. No final do dia muitas vezes você pode se sentir improdutivo, sozinho e até mesmo distante dos resultados esperados. Nesses dias é possível ver que o trabalho não depende apenas da execução de atividades. Muito do seu tempo é ligado ao relacionamento e conexões humanas. Quando lideramos produto, lideramos pessoas e isso é incrível!

Se até este momento você se sente empolgada(o) e envolvida(o) você está no caminho certo para liderar produtos!

## 3.3 Gibson Biddle framework

Existem diversos frameworks que ajudam o profissional a encontrar maneiras de identificar suas habilidades e traçar seu perfil técnico. Gibson Biddle, ex-CPO do Netflix Gibson Biddle, propõe os seguintes grupos de habilidades de produto:

Figura 3.1: Habilidades de produto

Ao criar estas sete categorias, Gibson apresenta de maneira simples os grupos em que profissionais podem identificar suas forças, o que lhes falta e o que podem descartar.

- Técnico

Visa à colaboração com o time técnico com a intenção de compreender as opções disponíveis para produzir soluções dos problemas identificados e a complexidade de cada opção. Gerentes de produto devem evitar especificações que restringem as opções na implementação e focar na apresentação de objetivos claros através de um escopo bem definido.

- Gerenciamento

Pode parecer contraditório, mas o melhor resultado que você vai encontrar nem sempre é o que traz valor ao negócio no curto prazo. Gerenciar expectativas criando um ambiente e processo que façam sentido aos participantes no longo prazo se torna escalável e mais produtivo. Definir e monitorar a combinação entre estratégia e execução do time será essencial para a acompanhar o progresso.

- Criatividade

"Ideias valem 1 centavo a dúzia", essa é uma frase muito conhecida no mundo das startups, ela nos ajuda a compreender que o grande desafio não é ter ideias e sim conseguir pensar de forma criativa e relevante ao mesmo tempo.

- Negócios

Obviamente no processo de criação de soluções devemos considerar que a solução deve conter uma métrica de sucesso, que será representado pela entrega realizada às partes interessadas. Vale lembrar que não é necessariamente uma nova feature, mas sim um incremento que nos aproxima de nossos objetivos.

- Marketing

Quem é o cliente? Qual solução está sendo proposta? A mensagem que queremos passar será facilmente absorvida e adotada pela audiência que estamos mirando? Essa solução é muito genérica a ponto de ser irrelevante para nichos específicos? Aliás, em longo prazo, quais usuários esperamos reter? Essas perguntas fazem parte do processo de descoberta e devem ser claramente comunicadas no processo de lançamento de um produto, seja ele um experimento ou de nível global.

- Design

A colaboração e participação do design no desenvolvimento de produtos vai além dos "entregáveis". Inicia-se na fase de descoberta e identificação de problemas e oportunidades através do

pensamento divergente, onde exploramos todos os cenários possíveis e então tentamos focar na identificação de informações disponíveis, antes de convergir em um tópico que apresenta dados o suficiente para que decisões sejam tomadas com confiança. Esse processo minimiza as chances de o time se encontrar em um estágio de "fábrica de features", onde o lançamento de uma nova solução é mais importante que resolver um problema. No contexto Lean, a frase "menos é mais" faz bastante sentido.

- Ciência do consumidor

Não é novidade que a abordagem científica se baseia na criação de hipóteses e elaboração de experimentos que são postos à exaustão para testar quão forte esta hipótese é a ponto de sobreviver aos experimentos. Compreender os consumidores também parte do princípio de que, através da coleta inicial de dados, podemos criar hipóteses para novas features ou oportunidades que serão testadas no "mundo real" (ambiente de produção) e, caso sejam experimentos em que haja percepção de valor pelos consumidores, eles sobreviverão aos testes e isso justificará seu lançamento.

# Capítulo 4
# Contexto importa

Para desenvolvermos um ótimo trabalho, precisamos sentir que estamos fazendo alguma diferença, que estamos entregando algo relevante para o mundo. Equilibrar esse desejo ao contexto em que estamos inseridos é fundamental para termos sucesso com menos atrito com pessoas, processos e crenças limitantes.

Muitas decisões que hoje parecem desalinhadas com os objetivos que buscamos foram tomadas com base em informações disponíveis em algum determinado momento no passado, considerando tecnologia disponível, problemas latentes de clientes e priorização estratégica para aquela ocasião.

Conhecer essas motivações é essencial para entender e reavaliar o estado atual, para definirmos as aspirações para o futuro do negócio de maneira sustentável. Com o conhecimento de onde estamos e aonde queremos chegar, aumentam as chances de criarmos estratégias, soluções ou experimentos mais alinhados e conectados com os objetivos de negócios.

Além do contexto interno, precisamos entender o contexto externo, que muitas vezes está fora de nosso controle e que influencia diretamente a performance do produto. Temos que entender que o produto, em muitos casos, fará parte do dia do cliente por no máximo alguns minutos (no máximo horas dependendo do seu modelo de negócio) e que a forma como os seus clientes utilizam é influenciada de acordo com o que é tendência no mundo. Saber quais dores você resolve e como os seus concorrentes enderençam essas mesmas dores.

Observe o nosso comportamento de migração de uso de redes sociais do Orkut para o Facebook, do Facebook para o Instagram e assim por diante.

## 4.1 Qual é o momento do seu produto?

Um produto é realmente relevante quando as pessoas compreenderem o ganho e entendem como encaixá-lo em sua rotina de maneira a se beneficiar de sua utilização. Durante sua carreira você provavelmente trabalhará em diferentes estágios do ciclo de vida de um produto. Pode ser um produto lançado há sete anos, disponível para 100 milhões de pessoas com funcionalidades que já fazem parte do comportamento das pessoas, como Facebook, ou um produto lançado há seis meses para 50 usuários em uma startup tentando validar um novo modelo de negócio.

No primeiro cenário, com uma empresa já estabelecida, o tempo, a velocidade e o senso de urgência são completamente diferentes de uma startup tentando sobreviver em um mercado cada dia mais veloz e competitivo. Entender o terreno em que você está caminhando vai ajudar a moldar os seus comportamentos e organizar os seus objetivos. O contexto faz parte integral da priorização de seu produto.

Ao iniciar sua jornada, independente do estágio do produto, invista em explorar o máximo possível sobre o mercado em que o produto está inserido, a estrutura da empresa, qual o modelo de negócios, o desempenho e métricas de sucesso, a cultura e personalidade predominante na empresa e funcionários. Ao vestir seu chapéu de explorador, você se permite observar e compreender melhor o ambiente em que trabalhará.

Escutar o que os outros têm a dizer também é essencial para conseguir mapear o terreno que você está descobrindo. Existe um ditado que diz que as chances de aprendermos algo novo quando escutamos é muito maior que quando estamos repetindo o que já sabemos. O mesmo se aplica à compreensão do contexto atual. Questione tudo e não se contente até encontrar respostas (mesmo que a resposta seja "não sabemos").

## 4.2 Diferentes perspectivas sobre um mesmo tema

Uma falsa-verdade em que acreditamos é que todos os membros de uma equipe vão observar os problemas da mesma perspectiva em que observamos. Os profissionais de uma equipe possuem diferentes habilidades para que possamos contribuir de maneira colaborativa de tal forma que adicione valor ao produto final.

Ao atuar com times compostos por pessoas de áreas como engenharia, design, marketing, financeiro, jurídico, entre outras, as conversas começam com diferentes perspectivas e preocupações sobre o direcionamento do produto. Enquanto engenheiros tentam escalar a disponibilidade do produto, o financeiro quer controlar custos, e o jurídico que garantir que os dados dos clientes estejam seguros. Tudo isso deve acontecer em uma interface com um design incrível e que gere conversão através de abordagens elaboradas pelo marketing. Todas essas nuances apresentadas compõem o mesmo objetivo. Cada um com seus requisitos, mas observando o mesmo objeto, por diferentes perspectivas.

Profissionais de produto devem constantemente se movimentar através dos diversos profissionais envolvidos na entrega e entender como conectar as necessidades de cada um, de maneira que faça sentido, não só em seu ponto de vista, mas que chegue o mais próximo do senso comum.

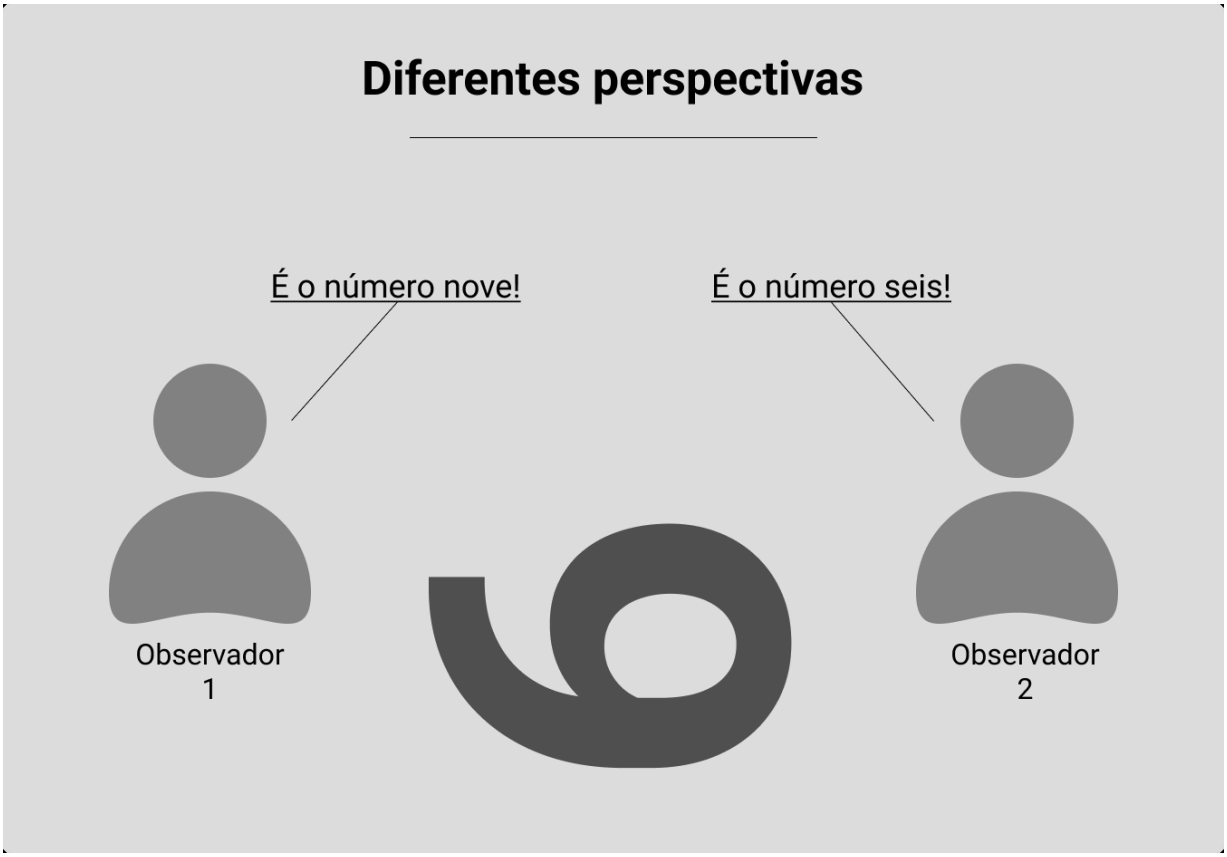


Figura 4.1: Diferentes perspectivas

Cada observador vai compartilhar o que compreende a partir do seu ponto de vista. Porém, apesar das diferentes perspectivas entre os observadores, o objeto permanece o mesmo.

É evidente que devemos focar no cliente, mas como bons profissionais devemos observar também as necessidades dos nossos pares e explorar da melhor maneira possível a diversidade de pontos de vista que os times multidisciplinares podem adicionar na construção de um produto de sucesso.

## 4.3 Fique de olho no cenário ao seu redor

Se você não estiver navegando sozinho em um oceano azul de oportunidades, sem concorrentes ou ameaças, o esforço de suas entregas, por mais incríveis que sejam, pode não ser suficiente para atingir os resultados esperados. É necessário observar além do esforço investido nas entregas e ter uma clara noção de seu posicionamento no mercado.

Se seus concorrentes estão lançando produtos mais rapidamente e com mais eficácia que você, ainda assim é possível analisar e contra-atacar, se necessário. Evite ficar muito tempo desconectado do "mundo externo", onde diversos fatores podem estar influenciando os seus resultados sem que você perceba.

Vamos a um exemplo: seu time lançou uma nova versão de software que corrige uma série de problemas identificados em sessões com usuários, após detalhada investigação técnica. Depois de vários testes e validações, o time se sente confiante na nova solução. Porém, ao lançar a nova versão, as métricas de sucesso de seu produto permanecem estáveis, sem sinal de crescimento.

Junto de seu time de dados, você investiga em qual etapa do funil do produto o problema pode estar acontecendo, e você na verdade percebe que os resultados estão positivos comparados à versão anterior de seu produto. Contudo, a quantidade de usuários utilizando seu produto vem diminuindo desde o começo do mês.

Após alguns dias o gerente de marketing compartilha com você que seu concorrente lançou uma nova solução utilizando uma nova tecnologia não disponível anteriormente para seu segmento de usuários, consequentemente gerando maior engajamento dos clientes do lado dele. A conclusão é que seu time fez, sim, um excelente trabalho, porém, é necessário ter o ponto de comparação justo, considerando não apenas o esforço interno, mas compreendendo os fatores externos.

Nada poderia ser melhor para exemplificar do que a pandemia de Covid-19, que remodelou a maneira que vivemos e nos

relacionamos com produtos digitais.

Você precisa desenvolver a habilidade de ser adaptar a novos contextos e definir um plano que seja flexível.

Imprevistos vão acontecer, clientes vão desistir no meio do funil de conversão, o mercado vai mudar. Ou seja, a única constante em nossas vidas é a mudança e é preciso estar de olhos abertos e prontos para se adaptar.

# Capítulo 5
# Domine os fundamentos

Imagine um cenário em que uma criança acaba de ganhar uma bicicleta.

Ao ver sua nova bicicleta, a empolgação das crianças é contagiante! Todos ao redor sentem-se energizados pela felicidade e pelo brilho do olhar, e torcem para que a criança se divirta muito nos próximos dias. Após juntar as partes e montar a bicicleta, é comum vermos um adulto por perto segurando no guidão junto com a criança nos primeiros dias, simulando um passeio de bicicleta, andando para lá e para cá.

Quando a criança pega o jeito, chega a hora de deixá-la brincar por conta própria, porém utilizando as rodinhas laterais por alguns dias, para sentir um pouquinho mais qual é a real sensação de se equilibrar, pedalar e manejar a nova bicicleta, até chegar ao ponto de tomar coragem e decidir tirar as guias e tentar se arriscar por conta própria. Após alguns ralados no joelho, o equilíbrio vem e pedalar se torna algo natural.

Nesse momento, quando já é possível pedalar sem suporte ou supervisão, a criança é livre para decidir como gosta de pedalar, começa a escolher o posicionamento do corpo que mais lhe cai bem e até arrisca aumentar a velocidade da pedalada, manobras ou planos de passeios mais longos. Com o tempo e repertório, é possível até mesmo decidir qual o estilo de pedalada e qual o tipo de bicicleta ideal para cada situação.

Essa é a jornada do empolgado novato até se tornar um perito no assunto.

O processo de aprendizado conta com fases essenciais que não devem ser ignoradas:

Fases do apredizado
Incompetência inconsciente
Não sabe o que não sabe
Você ainda não sabe sobre a habilidade e seu nível de proficiência
Incompetência consciente
Sabe que não sabe
Você sabe sobre a habilidade mas ainda não é proficiente
Competência consciente
Sabe que sabe
Você é capaz de usar a habilidade mas ainda com certo esforço
Competência inconsciente
Não sabe que sabe
Performar com a nova habildiade se torna automático

Figura 5.1: Fases do aprendizado

## A empolgada novata (incompetente inconsciente)

Nesta fase, quando uma nova responsabilidade é atribuída à profissional, tudo parece brilhante e compreensível. O "brilho no olhar" ofusca a complexidade por trás da realidade que logo vai bater à porta. Neste estágio, é necessário acompanhamento constante e direcionamento. Ainda é muito cedo para deixar a profissional performar por conta própria, pois sabemos que a jornada adiante é complexa e pode se tornar prejudicial para o crescimento.

## A aprendiz cabisbaixa (incompetente consciente)

No momento em que a realidade é apresentada, é essencial o acompanhamento de uma pessoa líder que dê o suporte necessário para a compreensão da complexidade do cenário e o

direcionamento ainda é necessário. Quando descobrimos que não dominamos determinado assunto como imaginávamos, pode ser assustador. Porém, é onde também são apresentadas as oportunidades de crescimento.

**A esforçada (competente consciente)**

Agora que a profissional já domina as ferramentas que utilizará durante o desenvolvimento de suas tarefas, é a hora em que começa a ser posto em prática tudo aquilo que foi passado por uma gestão que contribuiu com direcionamento e agora passa a ser mais um suporte do que uma guia. Aqui, a execução é de responsabilidade do indivíduo e os resultados serão consequências de suas ações. A prática será determinante para o sucesso neste estágio.

**A perita (competente inconsciente)**

A vivência dentro da nova responsabilidade transforma as habilidades absorvidas durante o processo em hábitos que se sentem natural à profissional. Quando exposta a diferentes situações, é criado um repertório diversificado o suficiente para que as decisões aconteçam de maneira tão natural que parecem não exigir muito esforço. É neste momento em que a profissional já não percebe o alto nível de sua performance, que a habilidade foi dominada!

Essas quatro fases são diretamente conectadas com a zona de conforto, zona de medo e zona de aprendizado apresentadas no capítulo um do livro. Excelentes profissionais não param de aprender; ao invés disso, buscam novas habilidades constantemente.

Assim como apresentado na analogia da bicicleta, existem diversas maneiras de combinar habilidades, ferramentas e cenários, que farão parte do seu repertório.

Ao adicionar um novo conhecimento ao nosso repertório de habilidades como gerentes de produto, trate-o como uma sementinha, que deve ser regada e exposta à luz diariamente na dose certa e não existem atalhos até o momento de colher os frutos.

A falta de prática na gestão de produto, pode prejudicar o seu crescimento. Saber aplicar o que você absorveu, na dose e momento certos, acontecerá naturalmente com tempo e prática. Não é esperado que sejamos capazes de executar perfeitamente tarefas que estamos realizando pela primeira vez, porém, com algum tempo de prática, suas expectativas e as das pessoas em sua volta vão mudar.

Usufrua dos benefícios de cada etapa, buscando aprender, observar, questionar até chegar o ponto em que gerenciar um produto se torne natural, dominando os fundamentos de uma boa gestão de produtos.

## 5.1 Os fundamentos da gestão de produtos

Assim como no processo de aprendizado pelo qual passamos para andar de bicicleta, ao trabalhar com gestão de produtos também é necessário dominar situações específicas que acontecem para cada função que você vai desempenhar ao longo de sua carreira.

Independente da indústria ou modelo de trabalho seguido na empresa em que você se encontrar, algumas atividades estarão sempre presentes e a forma como você as executa vai definir a qualidade e o impacto do seu trabalho.

**Fundamentos operacionais (execução)**

É esperado que sejamos capazes de criar histórias de usuário, priorizar o backlog e acompanhar as métricas de sucesso do seu produto. Essas são atividades essenciais. Porém, mais do que

executá-las, é importante disponibilizar essas informações de maneira clara e coesa, garantindo que elas sejam compreensíveis às pessoas que têm influência na tomada de decisão do seu produto.

Para criar boas histórias de usuário é preciso entender as necessidades do usuário antes de propor soluções. Para identificar quais problemas do usuário resolver, é preciso estar constantemente em contato com seus clientes e mitigar o risco de construir o produto errado, através de investigações que ajudem o time a compreender com maior clareza qual problema estamos tentando resolver. Compreender o usuário é fundamental para que seu backlog priorize os itens de maior valor.

Além de entender o que é importante para um determinado segmento de pessoas, é preciso equilibrar com os objetivos de negócio, garantindo que o negócio prospere de forma saudável e que os clientes tenham a segurança de que a solução estará disponível no momento em que precisarem.

A qualidade de uma solução não é medida apenas pela perspectiva do usuário, mas através de um modelo de negócios sustentável. Você precisa dominar a interpretação das métricas que impactam seu produto. Sem a compreensão dos números, é extremamente raro um produto obter sucesso.

A combinação da compreensão de seus usuários com as métricas do negócio tornará sua tomada de decisão em relação à priorização do backlog extremamente poderosa e ajudará na construção lógica do raciocínio que será apresentado para stakeholders e para o time responsável pela execução e entrega do produto.

## Fundamentos táticos (planejamento)

Após dominar as habilidades que permitem que você consiga acompanhar, entender e interpretar as necessidades do usuário e quais métricas geram impacto no negócio, é preciso organizar as

iniciativas relacionadas ao seu produto de maneira lógica, compreensível, alinhada com seus objetivos e metas, mas também que proporcione adaptabilidade e permita que você trabalhe com liberdade o suficiente para modificar o planejamento inicial, se necessário.

Este é um dos grandes desafios para conseguir fazer uma boa gestão: como gerenciar as expectativas de entregas da organização com liberdade para mudar o plano que fizer sentido para o produto e negócio?

É natural que, quando comunicamos que vamos entregar determinadas funcionalidades em uma data, as pessoas esperem essas funcionalidades na data determinada e, se isso não acontece, a sua vida vira um tormento.

A forma mais eficaz de começar a resolver esse problema é mudar a nossa abordagem e nos comprometermos com o impacto que as entregas terão, mais do que com a quantidade de coisas que entregaremos em um determinado período. Isso vai permitir que você replaneje os itens que precisam ser entregues para atingir o resultado esperado.

O planejamento precisa ser flexível e deve ser validado constantemente, pois, caso a ideia inicial não se mostre tão eficiente, você pode mudar o direcionamento do produto sem desperdiçar meses criando um novo plano, independente do nome dado a este plano (roadmap, milestones, objetivos, big rocks, releases). O importante é deixar clara a direção e quais são as regras ou limitações que o time deve seguir.

O lançamento de um novo produto também deve fazer parte do plano tático. Entender quando, como e para quem o produto será apresentado tem impacto direto no seu sucesso ou fracasso. Criar um produto para a audiência errada custa caro e deve ser mitigado, mais uma vez, através do domínio fundamental da compreensão de seus clientes.

É preciso entender também que, quando nos comprometemos com determinadas iniciativas, junto delas vem a expectativa dos demais interessados neste produto. Pode ser o time de marketing, ansioso em anunciar uma nova solução. Pode ser o time de atendimento ao cliente que será impactado com a redução de chamados de clientes com problemas. Pode ser até mesmo o time de tecnologia da empresa, que terá melhores ambientes de desenvolvimento. Cabe à gerente de produto entender que a expectativa é bem-vinda desde que seja acompanhada pela motivação correta de fundamentos básicos, que insistimos em trazer para discussão sempre que possível: qual impacto causaremos na vida de nossos clientes? Qual resultado vamos gerar para o negócio?

Para dominar os fundamentos táticos, você deve ser capaz de observar a condição atual e interpretar se planos mais concretos ou flexíveis são os que melhor condizem com o momento de seu produto. Quanto mais conhecimento sobre seu usuário, investigações e informações você possui, mais confiança na solução proposta e, consequentemente, planos mais concretos.

Se o momento é de incertezas e ainda há muito a ser alinhado, tente ter menos objetivos a serem alcançados, mas mantenha um plano de ação que mitigue a incerteza, até que você tenha confiança suficiente na solução.

**Fundamentos estratégicos (visão)**

Agora que você conhece seus clientes e sabe como montar um plano que seu time possa seguir e como gerar impacto, chegou a hora de criar um objetivo para seu produto!

Você deve estar se perguntando: "Espera, não deveria ser o contrário? Definir um objetivo, montar um plano e definir as tarefas necessárias para atingir este objetivo?"

A resposta para essa pergunta nem sempre é simples e aflige muitos gerentes de produto ao redor do mundo. Começar a

organizar um backlog sem um objetivo claro é tarefa complicada, independente do momento de sua carreira.

Acredite, até mesmo empresas com mais de dez mil funcionários, milhões de dólares investidos e marcas mundialmente conhecidas surgiram da necessidade de um grupo de usuários com um problema a ser resolvido! São raros os casos onde um produto foi construído com um objetivo, sem antes ter uma audiência. São mais raros ainda os casos em que um produto desenvolvido sem audiência definida sobreviveu para ser lembrado.

A visão do produto será mais elaborada e de mais longo prazo dependendo da quantidade de insights gerados por sua audiência. A visão de produto deve refletir de maneira clara e inspiradora aonde desejamos chegar com nosso produto.

O que estamos construindo hoje tem como objetivo possibilitar que, após determinado período de tempo, sejamos capazes de oferecer soluções alinhadas aos valores da empresa e nos permitam manter nossos clientes, conquistar novos, ou criar novos produtos que aumentem o portfólio de soluções que oferecemos, de maneira que consigamos sustentar estes novos modelos de negócio.

Esta normalmente é a última camada de fundamentos dominadas por pessoas de produto, pois é preciso compreensão de que a gestão de produtos não é uma ciência exata e, dentre as nuances apresentadas, é preciso saber navegar e se adaptar para diferentes contextos e grupo de pessoas, além do domínio técnico e conhecimento do mercado em que você atua.

Assim como gerenciar expectativas, planejar próximos passos baseado em validações de hipóteses, "prever o futuro" também não é uma ciência exata.

A estratégia do seu produto deve ser audaciosa e clara o suficiente para que times se sintam inspirados e motivados a encontrar os meios necessários para descobrir se os objetivos definidos são ou não realmente possíveis.

Sua visão deve ser baseada em fatos e dados relevantes com planos concretos, mas ao mesmo tempo flexível, permitindo alterar a rota de acordo com as descobertas feitas durante o processo de desenvolvimento e gerando ideias que possam engrandecer ainda mais a proposta inicial.

**Fundamental é começar de algum lugar**

A conexão entre tarefas operacionais, táticas e estratégicas nem sempre é linear. Muitas vezes elas se confundem e se complementam. Não existe sequência certa ou errada. O que deve guiar você é a quantidade de informação e o contexto em que se está inserido, como falamos no capítulo quatro.

Apresentamos os três fundamentos nessa sequência, pois acreditamos que o mais provável e comum na carreira de gerentes de produto é começar com tarefas mais operacionais, em que é possível contar com o acompanhamento de uma liderança que direcione as atividades no dia a dia, desenvolvendo suas habilidades, até chegar ao ponto de tomar decisões que afetem um time, um departamento ou até mesmo a estratégia de uma empresa por completo.

## 5.2 Profissionais em T

Todos começam de algum lugar. Em alguns casos, você terá que focar em determinada tarefa operacional, que o transformará em um profissional muito bom em processos e organização. Em outros casos, o ambiente em que você está inserido exigirá que você desenvolva conhecimentos sobre pesquisa com usuários e narrativa de histórias. Todos começam exercitando uma habilidade específica e, com o passar do tempo, adicionam novas habilidades.

Sua habilidade mais desenvolvida será o pilar principal (a parte vertical do T) do desenvolvimento de sua carreira, e dominá-la permitirá que você adicione novas habilidades com o passar do tempo. Isso vai transformar você em um profissional em "T", em cuja parte horizontal estão todos os conhecimentos adicionais que se conectam ao seu conhecimento principal, vertical, e enriquecem sua jornada, já que permitem que você adicione novas habilidade ao seu reportório e as combine de forma a potencializar o resultado do seu trabalho.

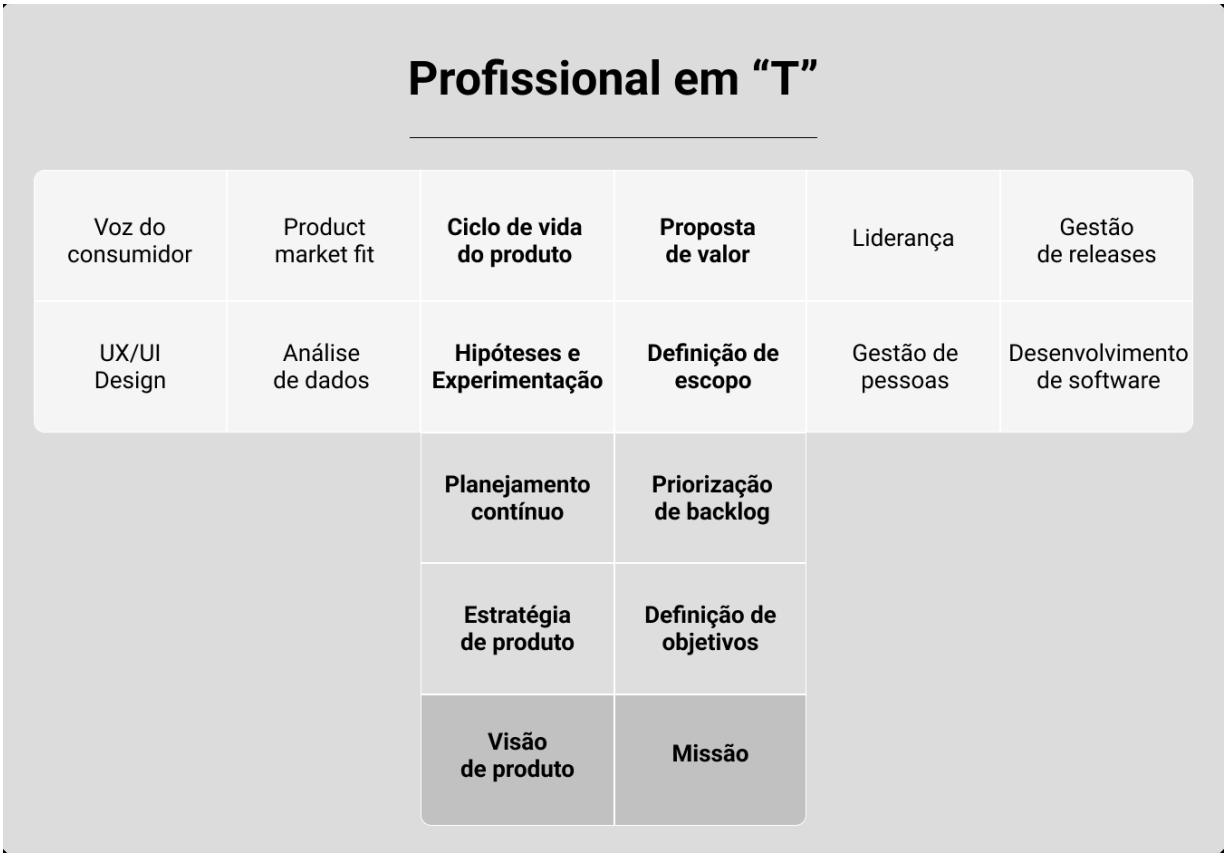


Figura 5.2: Profissional em T

## Habilidades de profissionais de produto em T no eixo vertical

- **Ciclo de vida do produto**

É essencial para a gerente de produto entender em que momento seu produto se encontra, pois é a partir daí que são definidas as

estratégias utilizadas no ciclo de descoberta e desenvolvimento. Produtos recém-lançados e que se encontram em *early stage* certamente necessitam de estratégias diferentes de produtos já consolidados no mercado, pois cada um conta com recursos, estratégias e adoção diferentes.

A análise do ciclo de vida do produto também deve levar em consideração se o produto em si já se encontra no limite do que pode oferecer baseado nas necessidades de sua audiência e tecnologia disponível. Desta maneira, o time de produto é capaz de entender se vale continuar investindo no produto atual, ou se deve partir para o próximo ciclo de inovação, que certamente contará com um foco maior na descoberta de novas oportunidades e experimentação.

- **Proposta de valor**

Como o nome já diz, é imprescindível para o time de produto entender qual o valor que seu produto adiciona através da proposta apresentada à sua audiência.

Entender como seu produto impacta seus consumidores a tornará uma profissional com o foco no cliente, tornando sua argumentação e priorização de experimentos e iniciativas estratégicas muito mais sólidas, já que você será capaz de unir requisitos de negócio com iniciativas que impactam diretamente o usuário final.

Uma proposta de valor clara permite que todas as iniciativas ao redor de seu produto "movam os ponteiros" em direção a seus objetivos, e que sejam muito mais focadas, evitem desperdício e criem ciclos onde o aprendizado fica mais evidente, já que você passa a focar no valor agregado.

- **Hipóteses e experimentação**

Mesmo com dados quantitativos e qualitativos, o bom gerente de produto SEMPRE trata novas ideias como hipóteses. A diferença de uma opinião para uma hipótese encontra-se no que ela se baseia:

opiniões são achismos e suposições baseadas em experiências próprias.

Hipóteses contam com investigações e análise de dados que aumentam significativamente a confiança sobre como argumentamos determinado tema. O que aproxima opiniões de hipóteses é que ambas se baseiam em experiências do passado. Não importa o quão detalhada uma investigação é feita, ela se baseia em informações históricas.

Então, por que é tão importante considerar os dados históricos antes de propor novas ideias? Já que tudo é uma hipótese, por que investir tanto na compreensão do passado?

O valor de compreender os dados encontra-se em permitir que tomemos decisões bem informadas para aumentar a confiança de nossos próximos passos. Assim como um mapa, os dados nos guiam em direção a nossos objetivos, mas não necessariamente nos trazem informações detalhadas de todos os obstáculos que encontraremos pelo caminho, já que as rotas estão em constante mudança devido às alterações de ambiente, clima e outras pessoas que trilham este caminho.

Se formos além e passarmos a considerar as intenções e condições em que cada viajante se encontra quando utilizando um mapa, a complexidade é tanta que fica praticamente impossível prever o comportamento dos usuários de mapas.

O mesmo se aplica ao desenvolvimento de produtos: não é possível prever todas as variáveis e condições em que nossos clientes se encontram quando propomos uma nova solução, mas é possível mitigar o risco se baseando na informação histórica do produto. Dessa maneira, é possível reduzir as possibilidades de erros ou até mesmo tentar prever comportamentos, oferecendo caminhos que façam sentido para sua audiência e negócio, permitindo que ambos atinjam seus objetivos. Chamamos isso de experimentos.

Tudo que vamos "botar à prova" pela primeira vez deve ser tratado como um experimento, onde é essencial ter um objetivo claro, maneiras de medir o impacto e um critério de sucesso claro. Assim reforçamos a mentalidade de aprendizado contínuo, com a qual, ou atingimos nosso objetivo, ou aprendemos que determinado experimento não trará os resultados esperados.

- **Definição de escopo**

Ao ingressar na jornada do desenvolvimento de produto, logo nos primeiros dias é possível perceber que sempre teremos muitos assuntos interessantes para discutir, uma lista de iniciativas que gostaríamos de testar, requisitos legais, técnicos e estratégicos a cumprir, além das melhorias na jornada do usuário e inovações que queremos validar.

A gerente de produto é facilmente tragada para um vórtice de pedidos que a colocam no centro de um turbilhão de coisas, do qual é difícil de sair.

Definir seu escopo de trabalho é essencial para lutar contra esse efeito. Saber claramente o que faz parte ou não de suas responsabilidades permitirá que você diga "não" de maneira coesa e responsável.

Invista o tempo que for necessário para a definição de escopo. É imprescindível tal entendimento antes de investir em descobertas e desenvolvimento de soluções.

- **Planejamento contínuo**

A partir do momento em que você entende o cenário em que está inserido, sabe até onde seu trabalho vai gerar impacto e passa a entender como a informação histórica de seu produto pode ajudar você a moldar o futuro, você está apto a planejar seus próximos passos.

Planejamento não é uma tarefa com começo, meio e fim se você está inserido em um ambiente de iteração contínua, pois, a cada ciclo de experimentação e absorção de novos dados sobre a performance de seu produto, seus planos podem ser alterados.

Os métodos ágeis partem do princípio de que seu time trabalhará em ciclos de iteração. Cada ciclo contará com fases de construir, mensurar e aprender com o que foi desenvolvido. Seus ciclos de entrega devem contar também com o planejamento dos próximos ciclos.

Se você trabalha com sprints de desenvolvimento de duas semanas, por que seu planejamento deve contar com atualizações semestrais? Se após dois dias do lançamento de uma nova feature seu time já identificou uma tendência de comportamento, por que esperar o próximo ciclo de planejamento para aplicar melhorias ou gerar novos experimentos baseados nas novas informações?

É extremamente importante ter um plano sólido que permita manter todos os envolvidos focados. Contudo, é mais importante ajustar o plano constantemente para a direção correta.

- **Priorização de backlog**

Seu backlog vai contar com atividades concretas em que o time de produto pode atuar para gerar valor. A cada ciclo de desenvolvimento, os itens de seu backlog devem passar não só pelo refinamento de viabilidade técnica, mas também pelo refinamento de valor adicionado, baseado nos novos aprendizados coletados através das hipóteses e experimentos realizados nos ciclos anteriores.

Lembre-se: gerentes de produto despriorizam ou até mesmo descartam ideias que já não estão alinhadas com as expectativas dos consumidores e com a estratégia de produto. Não invista o esforço de seu time em algo que trará poucos resultados, sejam eles interessantes, bem definidos ou solicitados como urgência mas sem valor claro.

- **Estratégia de produtos**

Estratégia é um termo amplo em diversos sentidos e não é diferente para o desenvolvimento de produtos. Por ser um tema que demanda um ponto de vista holístico, a estratégia de produto exige um amplo conhecimento sobre o contexto de mercado em que está inserido.

Ao definir uma estratégia, você está definindo o plano que permitirá atingir os nossos objetivos. Vale ressaltar também o que não perseguir em nossa estratégia.

Lembre-se: definir objetivos não significa ditar as atividades que cada membro do time de produto vai executar, nem limitar o time para novas descobertas. A estratégia deve ser clara e com detalhes suficientes que permitam uma avalição objetiva de quais iniciativas em seu backlog podem alavancar os resultados e quais vão gerar pouco ou nenhum impacto.

- **Definição de objetivos**

Com a definição da estratégia de produto, é possível definir objetivos mais claros e focados. Quando você começar a listar seus objetivos, é possível conectá-los com sua estratégia. Se um objetivo não tem conexão com sua estratégia, descarte ou modifique-o.

Objetivos podem ser relacionados com descoberta ou desenvolvimento de produtos desde que, ao investir tempo e esforço, você caminhe em direção a cumprir o alinhamento estratégico.

- **Visão de produto**

Devemos desenvolver uma boa narrativa ao construir uma visão de produto, pois é ela que move e inspira o time durante os altos e baixos na jornada de validação e desenvolvimento do produto.

A visão de um produto foca em um determinado segmento de usuários e tem uma proposta de valor clara que resolve um problema ou gera novas oportunidades para seus consumidores. É

imprescindível que sua visão seja baseada em argumentos sólidos através de uma argumentação concreta e detalhada que explique os motivos pelo qual devemos acreditar e "abraçar" esta visão.

- **Missão**

A missão de uma empresa, seja ela digital, focada em uma audiência muito específica ou complexa e à frente de seu tempo é a razão pela qual um produto existe!

A missão de um produto pouco tem a ver com a tecnologia, modelo de negócios ou processos que utilizamos. Ela deve ser a razão pela qual as pessoas saem das suas casas e vão para o trabalho todos os dias e investem seu tempo e esforço desenvolvendo soluções.

Ela deve ser focada nas dores de pessoas reais e deve gerar novas possibilidades, tornando suas experiências muito mais significativas quando interagindo com o seu produto, fazendo-os acreditar que suas vidas serão melhores a partir do ponto de contato com o seu produto.

Normalmente, a missão de uma empresa é definida pelos fundadores da empresa, já que o negócio que estamos desenvolvendo surge para resolver um problema identificado inicialmente e que encontrou Product-Market fit e já foi validada através de experimentos e versões iniciais (MVPs, por exemplo).

É possível pivotar a missão de uma empresa e mudar o direcionamento através de ciclos de descoberta e iteração ou até mesmo gerar novos produtos através de oportunidades identificadas no processo de descoberta. O que deve ser perene é o foco da missão centrada no usuário.

Vamos observar os itens acima, com um exemplo prático. Quando você navega no site do Nubank, uma fintech brasileira que está revolucionado a forma com os clientes interagem com o seu dinheiro, é possível observar o quanto eles têm essas definições claras e principalmente compartilhadas, não só com os

colaboradores, mas com qualquer um que tenha acesso à internet e busca entender as motivações por trás da empresa.

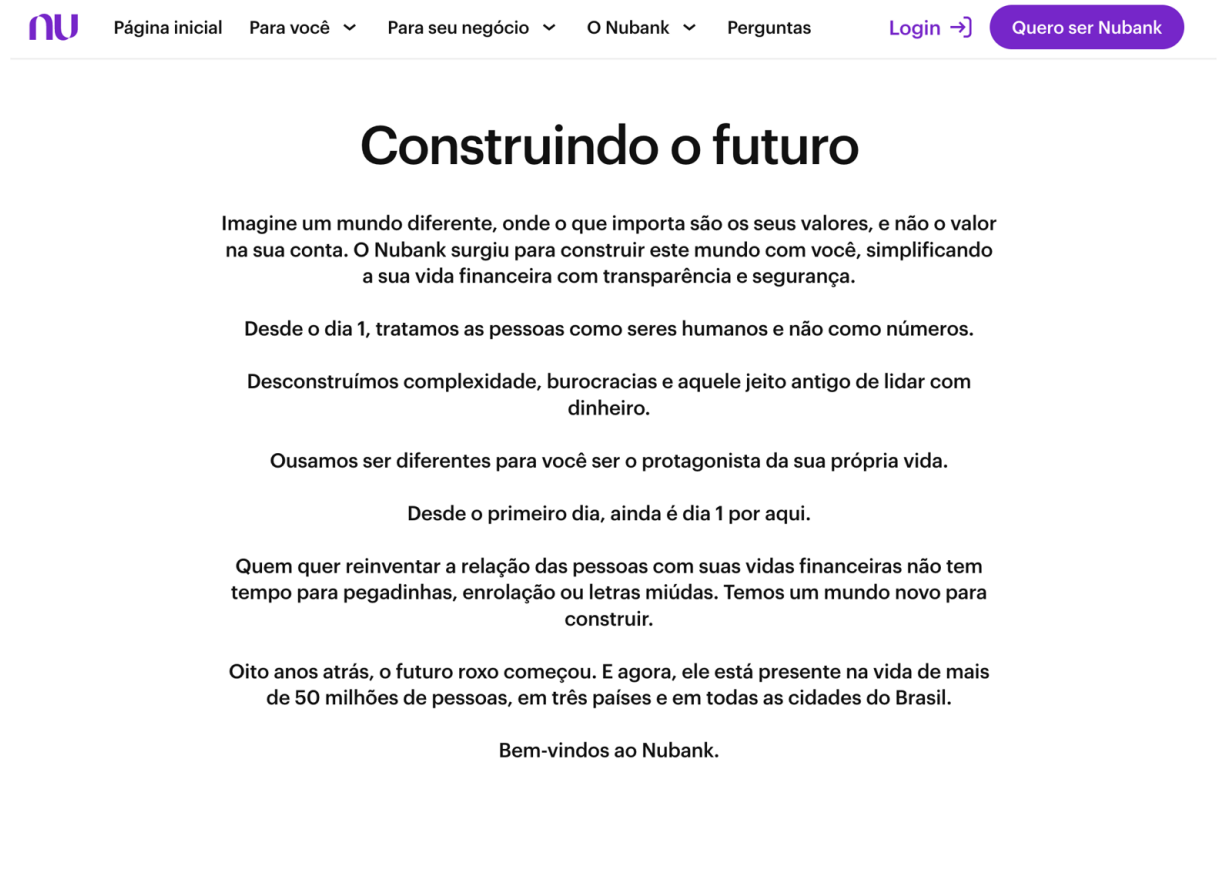
Página inicial
Para você
Para seu negócio
O Nubank
Perguntas
Login
Quero ser Nubank
Construindo o futuro
Imagine um mundo diferente, onde o que importa são os seus valores, e não o valor na sua conta. O Nubank surgiu para construir este mundo com você, simplificando a sua vida financeira com transparência e segurança.
Desde o dia 1, tratamos as pessoas como seres humanos e não como números.
Desconstruímos complexidade, burocracias e aquele jeito antigo de lidar com dinheiro.
Ousamos ser diferentes para você ser o protagonista da sua própria vida.
Desde o primeiro dia, ainda é dia 1 por aqui.
Quem quer reinventar a relação das pessoas com suas vidas financeiras não tem tempo para pegadinhas, enrolação ou letras miúdas. Temos um mundo novo para construir.
Oito anos atrás, o futuro roxo começou. E agora, ele está presente na vida de mais de 50 milhões de pessoas, em três países e em todas as cidades do Brasil.
Bem-vindos ao Nubank.

Figura 5.3: Página "Quem somos" do Nubank em março de 2022

Podemos observar e concluir que a missão do Nubank é:

*"Imagine um mundo diferente, onde o que importa são os seus valores, e não o valor na sua conta."*

A visão:

*"Nubank surgiu para construir este mundo com você, simplificando a sua vida financeira com transparência e segurança."*

A estratégia:

*"Desconstruímos complexidade, burocracias e aquele jeito antigo de lidar com dinheiro."*

Concordam que, dessa forma, fica muito mais simples saber se estamos tomando decisões que colaboram com essa estratégia, conectada à visão e à missão?

**Habilidades de profissionais de produto em T no eixo horizontal**

As habilidades listadas no eixo horizontal do profissional em T aqui apresentadas são exemplos de como é possível somar o conhecimento adquirido em experiências vivenciadas em outras áreas profissionais em sua carreira de produto.

Neste exemplo trouxemos algumas habilidades baseadas em nossas experiências passadas como UX Designer e Engenheiro de software. O conceito de profissional em T não se limita apenas para produto: vale lembrar que habilidades fazem parte do seu repertório individual, o que significa que sua vivência é única e qualquer conhecimento adquirido no passado, se razoavelmente aplicado ao contexto de desenvolvimento de produtos, é sempre muito bem-vinda.

Profissionais de marketing, vendas, atendimento ao consumidor, jornalistas, analistas de negócios e logística e todas outras profissões compartilham dos mesmos princípios que profissionais de produto.

A seguir tentamos conectar as habilidades que adquirimos em nossas experiências passadas e como elas nos foram úteis na jornada como gerentes de produto.

- **Voz do consumidor**

Muitas das decisões do nosso dia a dia são tomadas em reuniões e alinhamentos com os principais envolvidos no produto e que gerenciam os resultados da empresa/negócio.

Nessas reuniões, devido ao alto nível de envolvimento com desenvolvimento das soluções propostas, interesse nos custos e comprometimento com resultados, muitas vezes o consumidor é "deixado do lado de fora" da sala de reuniões, e decisões são tomadas considerando apenas a empatia com as necessidades daqueles que participam da tomada de decisão.

É essencial que a argumentação de produto considere as necessidades do negócio, mas principalmente as necessidades do consumidor. Não existe negócio de sucesso sem os consumidores, mas as necessidades dos consumidores continuam existindo independente da sua estratégia. Cabe a você decidir se suas decisões são mais influenciadas pelas necessidades internas da empresa ou dos consumidores finais.

- **UX/UI Design**

Os fundamentos de User Experience (UX) e User Interface (UI) permitem que as argumentações em relação à voz do consumidor sejam fundamentadas em processos de trabalho estruturados e que aumentem a confiança no processo de coleta de dados qualitativos que vão gerar novos experimentos e iterações baseados nas necessidades do consumidor.

Considerar informações sobre os consumidores não só de maneira passiva, mas incluir proativamente a coleta de dados no processo de descoberta e desenvolvimento de produtos é chave para que o equilíbrio entre necessidades do consumidor e de negócio sejam atingidas.

Seja no lançamento de novas funcionalidades ou produtos completos, a facilidade que o usuário encontra ao navegar e compreender as informações disponíveis nos sites e apps é parte essencial para a estratégia e resultados que definimos para nosso produto.

- **Product-Market fit**

Apesar de ser um tema em que os times de produto focam grande parte do tempo em startup em *early stage*, essa disciplina pode contar com o suporte de profissionais de design, pesquisa e marketing, pois encontrar a combinação ideal entre sua audiência e produto não conta apenas com tecnologia de ponta e um produto que oferece uma ótima experiência. É essencial entender em que momento seu produto se encaixa e faz sentido na jornada do usuário para criar as campanhas, anúncios e demais elementos que tornam a descoberta de um novo produto ou solução viável e rentável.

Se sua audiência é composta por novos usuários, mas que são extremamente conectados com redes sociais, vale a pena entender o comportamento destes nas demais plataformas. Muitas vezes, uma aproximação com seu público no momento errado pode gerar distração ao invés de engajamento. Entender como seu produto se encaixa na jornada do usuário e em qual momento ele será relevante é essencial para a adoção. Caso contrário, hipóteses podem ser invalidadas devido à má interpretação do time de produto perante sua audiência.

Trabalhe no desenvolvimento de seu produto onde há uma intersecção entre o que o produto oferece, as necessidades do consumidor e em que momento sua audiência vai se engajar com a proposta de valor do seu produto.

- **Análise de dados**

Essa é uma disciplina que ainda está ganhando força dentro das organizações. Compreendê-la bem vai ser uma diferencial na sua carreira.

Ela ajuda a medir e analisar o seu negócio. Com ela, você pode validar se um problema é real, identificar os clientes certos, como monetizar e decidir o que vai construir ou não. É uma peça fundamental para uma excelente gestão de produtos.

Lembre-se, sem uma boa análise dos dados, você toma decisões no escuro e isso custa tempo e dinheiro. Se você ainda não considera isso como uma competência fundamental para a sua carreira, sugerimos rever os seus planos.

- **Liderança**

Quando as pessoas falam sobre liderança, geralmente elas estão falando sobre ser chefe ou poder sobre pessoas. Não encaramos liderança dessa forma, acreditamos que o principal papel de uma boa liderança é conseguir transmitir a visão e os valores do seu produto e partir disso, conseguir apoio e engajamento das pessoas para construir soluções excepcionais para os desafios que enfrentam.

É óbvio que é muito mais desafiador liderar do que ser chefe. Como chefe, as pessoas realizam suas atividades por medo e necessidade; como líder, as pessoas realizam os seus trabalhos por respeito e por acreditarem que estão melhorando a sua própria vida enquanto impacta a vida de várias pessoas pelo mundo.

Quando se encontrar em uma posição de "poder" sobre outras pessoas, dê preferência para ser uma boa liderança, não faça com as pessoas o que vários chefes já fizeram com você. Vamos mudar de forma positiva essa maneira terrível de se relacionar no trabalho. :)

- **Gestão de pessoas**

Produtos são feitos de pessoas para pessoas, se você não compreender as relações com as pessoas, dificilmente você fará uma boa gestão de pessoas e não estamos falando sobre emitir crachás, regularizar a folha de ponto ou assinar o pedido de férias.

Você não precisa ser chefe para fazer gestão de pessoas, você a faz quando consegue influenciar as pessoas a se sentirem realizadas entregando um trabalho de que sentem orgulho. Como gerente de produto, você é uma peça fundamental para que as

pessoas se sintam mais produtivas e realizadas. No fim das contas, elas trabalham para entregar o que você está priorizando.

Elas deixam seus pais, cônjuges e filhos para trabalharem em algo que você priorizou, então, seja gentil com elas e com você mesmo e tente fazer boas escolhas sobre o que vocês vão ou não fazer.

- **Gestão de releases**

Em tradução livre, uma release é do que um lançamento. Neste caso, a gestão de release se refere a uma boa orquestração de quanto em quanto tempo você é capaz de lançar versões novas do seu produto para validação se estão num bom caminho para alcançar a sua estratégia de produto.

Muitas pessoas se perdem na gestão de releases por complicar demais, ser agressivo demais e acabam com expectativas desalinhas e entregas que não ocorrem, gerando uma frustração generalizada. Se essa é a sua situação, simplifique!

Um bom plano de release lhe dará uma base para testar as hipóteses antes de investir um volume grande de tempo e dinheiro em planos muito elaborados e complicados. Simplificar essa gestão com entregas incrementais em ciclos curtos vai ajudar você a encontrar caminhos para ter sucesso mais rapidamente.

- **Desenvolvimento de software**

Podemos considerar que o desenvolvimento de software é um processo de transformar problemas e ideias em soluções automatizadas e escaláveis. Dentro deste processo existem duas escolas, uma que tem o pensamento determinista e a outra que tem o pensamento incremental e empírico.

A de pensamento determinista acredita na definição de escopo completa desde o início do desenvolvimento, e afirma que o sucesso é entregar o escopo definido no custo e prazo definido. Já a escola incremental e empírica acredita que não temos condições de

definir todo o escopo de um produto de antemão e por isso estabelece um processo de desenvolvimento enxuto, em ciclos cada vez mais rápido de feedback para mudar o caminho sempre que precisar a fim de perseguir o caminho correto de se atingir os objetivos de negócio.

Aprendemos desde cedo na escola incremental e empírica, ou seja, 100% das nossas recomendações neste livro são derivadas do fundamento de desenvolver produto de forma incremental para receber feedback cada vez mais rápido. Falhe rápido, aprenda mais rápido.

Com o passar do tempo e com o envolvimento em novos projetos, novas habilidades serão desenvolvidas, transformando-a em especialista em mais de um assunto. Esta condição dá nome aos profissionais em formato "Pi" ou até mesmo "M", dependendo da quantidade de novas habilidades que você consegue adicionar durante a sua jornada.

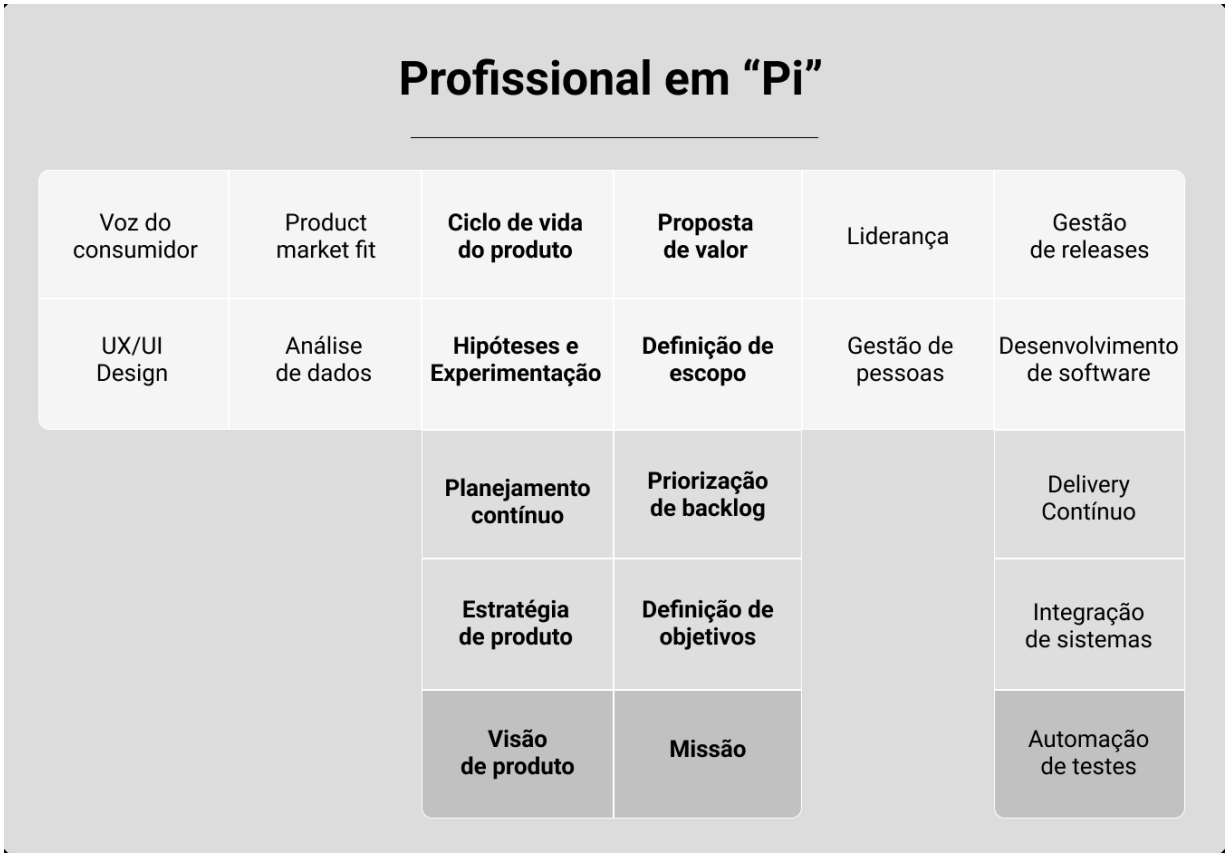


Figura 5.4: Profissional em "Pi"

Profissionais em Pi desenvolvem uma nova especialidade além das habilidades de produto.

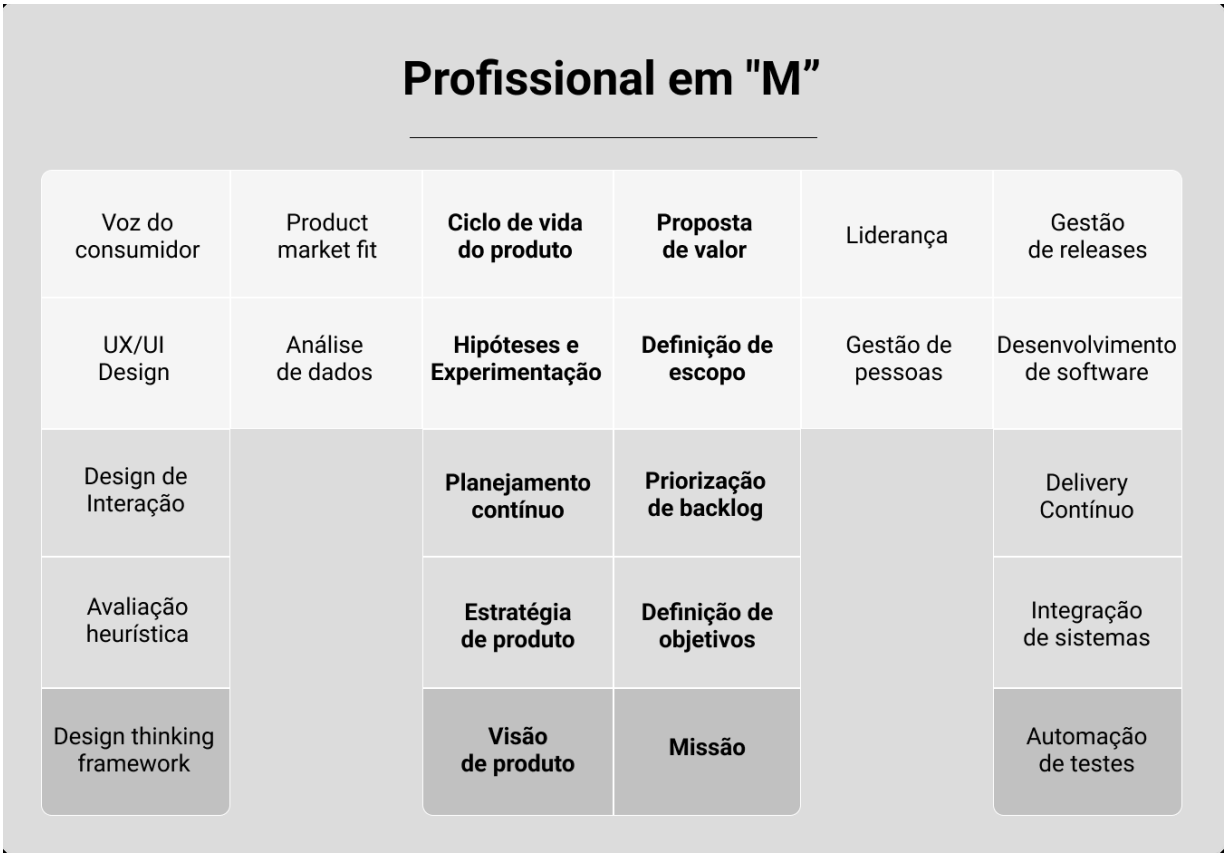


Figura 5.5: Profissional em "M"

Profissionais em M dominam diversas áreas, combinando diferentes conhecimentos.

Vale lembrar que é importante ter foco em sua habilidade fundamental, dominá-la e, só após aprimorá-la, buscar novos campos que possam adicionar valor a sua carreira. Assim como no desenvolvimento de produtos, ter foco é essencial para adicionar valor à sua jornada.

Com o tempo na posição de profissionais de produto, naturalmente outras habilidades vão se destacar, então não se apresse para ser especialista em diversos assuntos. Domine os fundamentos que realmente importam para o desenvolvimento de produtos.

## 5.3 O poder de falar "Não sei"

Como acabamos de ver, existem diversas combinações de conhecimento que podem ajudar no seu desenvolvimento como gerente de produto. Seja através de seu background como programador, designer ou até mesmo áreas não relacionadas diretamente com tecnologia, é possível adicionar valor no desenvolvimento de produtos através do "intercâmbio" de habilidades entre diferentes áreas. Basta saber combiná-las. Mas o que acontece quando não entendemos de determinado assunto que é essencial para o produto que estamos desenvolvendo?

É nesse momento que gerentes de produto mostram sua habilidade de conectar pessoas e tirar o máximo proveito de conhecimentos individuais, que, quando somados, ficam ainda mais relevantes!

Na posição de gerente de produto normalmente somos considerados especialistas do produto que lideramos, consequentemente criando a sensação de que temos que dominar cada detalhe técnico ou conceitual de nosso produto. Não se deixe ser cobrado por tais expectativas. Times de produto são multidisciplinares e contam com especialistas em diferentes áreas exatamente para ampliar o valor da entrega.

A responsabilidade que temos como gerentes de produto é permitir que as pessoas especialistas de nosso time tenham a informação e ferramentas necessárias para desenvolver seu trabalho com excelência e não concentrar todo o conhecimento em você.

Quando determinado assunto fica muito específico e foge da sua área de conhecimento, simplesmente fale "Não sei." E complemente com "vamos falar com quem domina do assunto e ter um entendimento mais claro do tema?". Desta maneira você não só se coloca em uma posição de liderança não diretiva, como também cria o espaço e direciona o holofote para o verdadeiro detentor do conhecimento. Essa pessoa ficará grata por você não tentar realizar o trabalho dela e isso ajuda a aumentar o engajamento das pessoas

em serem mais propositivas em resoluções de problemas, aumentando as chaves de desenvolver um time verdadeiramente mais autônomo.

Em casos em que a especialista em questão lhe pergunta sobre um tema que ela domina e você ainda não detém, também vale aplicar o "Não sei", seguido de "Você pode me explicar de maneira simples como determinado tópico funciona ou deve ser?".

Novamente, como liderança, esse comportamento coloca você em posição de humildade e igualdade, criando laços de confiança e transparência no futuro, mas o principal ponto para a carreira de gerente de produto é que, a cada vez que você fala "Não sei" e pede por contextualização, você aplica a mentalidade de aprendizado contínuo.

Cada vez que você se tem abertura a ouvir sobre um novo assunto, você absorve conhecimento com diálogos abertos e saudáveis com especialistas que estão ao nosso lado todos os dias. Quer maneira mais proveitosa para aprender um novo tema e aumentar o seu repertório?

# Capítulo 6
# Trabalho em equipe

Desenvolver produto exige diversas habilidades para lidar com as decisões tomadas diariamente: entender problemas complexos, comunicá-los e guiar um grupo de pessoas na solução desses problemas com um propósito claro.

Lidar com essa complexidade não é trivial e muitas pessoas em diversos times, empresas e culturas deixam a desejar e acabam minando totalmente a motivação das pessoas, fazendo com que elas entreguem produtos dos quais elas não se orgulham.

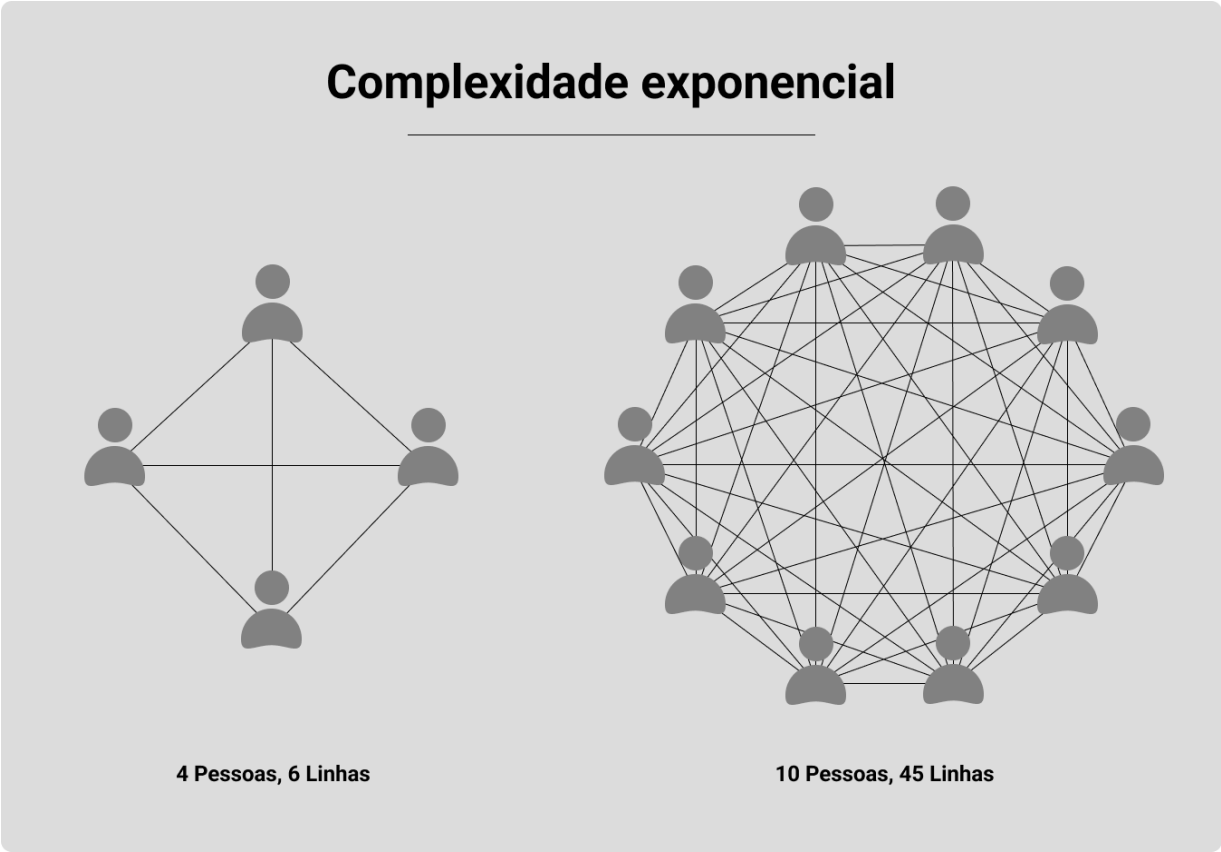


Figura 6.1: Complexidade exponencial

Você precisa ser capaz de influenciar o trabalho de outras pessoas e os resultados gerados por elas, e isso pode ser um trabalho quase impossível se você não desenvolver características importantes do trabalho em equipe.

> *"Se você quer construir um navio, não chame as pessoas para juntar madeira ou atribua-lhes tarefas e trabalho, mas sim ensine-os a desejar a infinita imensidão do oceano."* — Antoine de Saint-Exupery

## 6.1 Direcionamento e influência

Equipes são compostas por grupos de pessoas com habilidades específicas, profissionais de várias áreas em torno do desafio de construir algo relevante. Boas equipes estão sempre buscando uma maneira mais inteligente e eficaz de realizar o seu trabalho, baseando-se em métricas que conectam os comportamentos dos clientes aos objetivos de negócio. Este comportamento é muito valioso, pois nos mantém focados no cerne do problema e isso é essencial para que as pessoas continuem engajadas e motivadas em oferecer soluções de alto impacto.

Promover um ambiente seguro para que as pessoas tenham informações e autonomia para seguir adiante e oferecer muitas vezes mais do que lhes é pedido vai elevar o nível da equipe. Com a alta velocidade em que as coisas acontecem no mundo, somos cada vez mais pressionados a sermos mais rápidos, mas é importante entendermos que a direção é mais importante que a velocidade.

Em ambientes com muita pressão por resultados no curtíssimo prazo é comum perceber as pessoas trabalharem horas e horas por dia e mesmo assim continuarem com o sentimento de que não estão tendo progresso. Quanto mais pressão, menos progresso é obtido. Neste loop de muita pressão e pouca entrega, as pessoas ficam cegas e não conseguem compreender os motivos pelos quais não estão tendo progresso.

Parar e respirar pode ser mais efetivo do que continuar colocando energia em algo que não estamos vendo progresso, parece ser simples e óbvio, mas ao mesmo tempo contraintuitivo. As pessoas assumem que parar um momento para refletir sobre os porquês da falta de progresso é perda de tempo e continuam perdendo tempo trabalhando em algo que não terá utilidade ou que será um produto com qualidade duvidosa.

A visão de produto conectada com objetivos inspiradores vai colaborar para geração de um ambiente seguro e despertar o comprometimento e ações das pessoas para entregar o melhor produto possível, saindo do foco de entregas de tarefas e indo para a geração de valor. Ou seja, a conexão das ações com os objetivos e a visão de produto vai influenciar positivamente na velocidade que entregamos valor para os nossos clientes.

Muita coisa ruim acontece em produto por simples falta de direcionamento. Sem isso, tudo fica desalinhado.

## 6.2 Time: Objetivos coletivos maiores que objetivos individuais

Não importa seu background, sempre é possível encontrar uma maneira de usar suas habilidades em conjunto com as habilidades de outras pessoas. É preciso criar relacionamentos duradouros e

honestos para que os membros do time sintam-se capazes de apoiar uns aos outros.

Confiança é uma via de mão dupla, mas em muitos casos você terá que tomar iniciativa e mostrar que você está aberto a opiniões diferentes, sugestões, críticas e a se adaptar às necessidades dos outros. Bons profissionais nutrem laços e suportam a livre expressão com o objetivo de criar uma visão mais diversa e acolhedora, onde todos poderão contribuir com os objetivos do time que, se trabalhando de forma isolada, não seria capaz de produzir os mesmos resultados.

Em alguns momentos você lidera servindo as pessoas. Em outros, é necessário ser a locomotiva que puxa o trem. Tudo depende das pessoas que fazem parte do time e do momento em que estão.

Exigir e ser exigido pelos pares é essencial para elevar a qualidade da entrega de valor em todos os passos da jornada. Líderes que servem o time entendem que, para atingir os objetivos, é preciso fornecer o máximo de informação e recursos para que desempenhem o seu melhor trabalho, permitindo que as pessoas não se sintam limitadas e possam desenvolver um ambiente de maior colaboração, empatia e criatividade.

Times são compostos por grupos de pessoas com habilidades específicas. Você vai contar com as melhores pessoas em suas áreas e é esperado que você seja capaz de traduzir ideias de maneira clara para que o time seja capaz de executá-las com qualidade. É esperado que bons times de produto questionem e desafiem suas decisões. Isso é normal. Ninguém quer trabalhar em um produto baseado em apenas uma opinião, achismos ou imposições.

Ao apresentar um direcionamento para o time, você precisará ter a capacidade de influenciar positivamente as pessoas. Isso significa que elas têm que compreender o que está sendo proposto não

apenas no nível de execução, mas também no impacto que trará para empresa e seus clientes.

## 6.3 Características dos melhores times de produto

Os melhores times de produto possuem algumas características recorrentes e bem particulares:

### Produtividade

O santo graal das equipes de alta performance é a sua capacidade de execução, disciplina e constância. Ninguém gosta de ficar empacado em projetos que nunca acabam. Com o tempo, a motivação acaba e você se vê vivendo um dia de cada vez à espera de uma grande virada. Para manter o entusiasmo em alta, precisamos definir uma ambição, um sonho grande, ao mesmo tempo que desenvolvemos o hábito de ter pequenas vitórias no caminho.

A produtividade provém de realizar algo útil de forma constante. Quando estiver diante de um grande desafio, divida-o em desafios menores, algo que você consiga executar em menos tempo. Dê preferência para pequenas vitórias em dias ou semanas, em vez de meses ou anos. Decidir o que você vai fazer em um mês é mais complexo do que decidir o que você vai fazer hoje ou nesta semana. Lembre-se sempre de comemorar os avanços a cada progresso em direção ao grande sonho.

Pode parecer difícil no início, mas com persistência e disciplina vai valer a pena.

### Questionamento e curiosidade

Times de produto não aceitam respostas que incluem "porque sim", "Foi pedido desta maneira" ou "Vamos fazer assim que é mais simples" de seus gerentes de produto. Entender o cerne do problema é essencial para que o time mantenha-se motivado e engajado com seu trabalho.

Incentive o seu time a entender do negócio igualmente ou até mais que você. Quanto mais pessoas engajadas e interessadas nos problemas a serem resolvidos, melhor para o nível das soluções apresentadas e da atenção aos resultados.

O questionamento é o combustível da curiosidade que faz as pessoas do seu time buscarem informações relevantes e oferecerem soluções que gerem impacto.

**Proatividade**

Times maduros são capazes de seguir adiante por conta própria e oferecer mais do que lhes é pedido e não se limitam a especificações e documentações quando compreendem que podem elevar o nível do produto e sentem que têm a liberdade para tal. Bons gerentes de produto mostram a direção e deixam que os verdadeiros especialistas em suas áreas brilhem e ofereçam o que gerentes de produto sozinhos não seriam capazes.

**Serem orientados por uma visão**

Desenvolver o produto é só uma parte da jornada, é necessário encontrar um grupo de pessoas motivadas a contribuir não apenas com a execução de tarefas, mas com a visão do produto em que trabalham e que desejam entregar valor para todos que são impactados por seu trabalho. Sem uma visão, sonho ou objetivo inspirador, essas pessoas perdem o interesse e começam a pensar em alternativas. Você precisa entender e adicionar em seu discurso uma mensagem clara que ressoe e motive seu time.

Constantemente, precisamos despertar dentro das pessoas a faísca que vai gerar o ímpeto necessário para entregar o melhor produto possível, da maneira efetiva para clientes e negócio, com uma atmosfera carregada por propósito e autonomia.

## 6.4 Execução e entrega

Agora que todos os envolvidos já entenderam aonde chegar e por que você está definindo a direção, é importante definir a forma **como** pretendemos entregar valor. Não se trata de falar para o time o que fazer. Trata-se de definir escopo, o que é possível ou não realizar dentro das condições do negócio, considerando os recursos disponíveis.

A coordenação dos esforços é essencial para que desperdício e retrabalho sejam evitados. Pessoas criativas que amam o que fazem tendem a investir todo seu esforço para entregar produtos de qualidade, principalmente quando acreditam no que estão fazendo.

Em alguns casos será necessário conduzir o ritmo de entrega, balanceando qualidade e efetividade. Investir meses de trabalho em hipóteses não validadas é um risco grande não só para o negócio, mas também para a moral do time. Cabe a você equilibrar o quanto de energia investir em ideias que parecem incríveis, mas que ainda não justificam grandes investimentos de desenvolvimento.

Podemos criar uma correlação simples entre confiança na solução e o tempo do time que devemos investir na solução: se a confiança no que estamos desenvolvendo é baixa, tente minimizar o tempo investido na ideia. Se a iniciativa já foi validada qualitativamente e quantitativamente, invista mais tempo para escalar a solução com qualidade.

Saber medir a entrega de valor é essencial para times de produto. É possível utilizar uma série de ferramentas para colocar o time na

mesma direção: North Star, OKRs, Visão de Produto, KPIs, entre outros, mas todo bom time deve ser capaz de encontrar o jeito de medir o valor de seu trabalho de maneira a acompanhar o desempenho do produto.

Uma entrega de valor, inicialmente, não tem a ver com apenas uma métrica. Ao tentar responder a esta pergunta: "Como saberemos se estamos entregando valor ao cliente com esta ideia?", iniciará um processo de definição de métricas importantes para medir o sucesso do seu produto.

Não se apegue às tarefas que o time está executando, mas sim no impacto que elas geram. Se você for capaz de traduzir esta mensagem para as pessoas, significa que você encontrou uma forma de manter todos com o foco no valor da entrega e não apenas na entrega em si e isso é muito raro nos profissionais de produto no mundo atual.

# Capítulo 7
# Trate sua carreira como produto

Então, você descobriu que a carreira dos seus sonhos é trabalhar com gestão de produtos. Isso é incrível, pois é uma das poucas áreas em que você consegue desenvolver produtos capazes de revolucionar um mercado. Imagine a satisfação de ter trabalhado no desenvolvimento do Google, Uber, Instagram e tantas outras soluções que ajudam a humanidade a se reinventar a todo instante.

Agora, faça uma reflexão sobre as experiências que você já teve em gestão de produtos. Sejam elas boas ou ruins, há sempre um aprendizado importante para levar em consideração quando o assunto é a nossa carreira.

Um emprego é uma atividade profissional que gera recursos para pagar as contas que vencem ao final de cada mês. Uma carreira é uma série de decisões que um profissional vai tomando, ao longo de sua vida profissional, para que as contas ao final do mês incomodem cada vez menos. Podemos resumir que emprego é algo mais de curto prazo e carreira é algo de longo prazo.

Em contato que tivemos com várias pessoas nos últimos anos, soubemos que a grande maioria delas está insatisfeita com o atual emprego, mas sem nenhuma perspectiva de mudança para melhor, pois não têm uma definição clara de carreira. Sem uma definição clara de qual carreira você deseja, as decisões de quais empregos ou em quais empresas trabalhar ficam cada vez mais nebulosas. Aos poucos, você se encontra trabalhando em um lugar de que não gosta, com pessoas que não admira para garantir um salário no final do mês, sentindo-se cada dia mais sem energia para criar soluções que impactam positivamente a vida das pessoas.

## 7.1 Conheça sua audiência

São raros os casos em que um produto cria um grande impacto sem antes ser testado e validado. A validação de um produto acontece quando o colocamos à prova, nas mãos dos usuários, e os resultados são positivos, resolvendo uma necessidade ou gerando uma nova oportunidade. É nesse momento que acontece o que chamamos de *product-market fit* (quando o produto certo encontra o mercado ideal). O mesmo acontece em nossas carreiras.

Assim como o contexto em que você está inserido, é importante conhecer as necessidades das pessoas que fazem parte do ecossistema do seu mercado de trabalho.

- Quais são as habilidades mais importantes e desejadas no mercado atual?
- Quais conhecimentos são cruciais para este mercado?
- Devo estar por dentro de quais assuntos?
- Quem são as autoridades mundiais cujo conteúdo devo consumir?

Essas são algumas perguntas que podem ajudar no mapeamento da sua audiência e em cima desses temas você será capaz de construir um caminho mais eficaz para a sua carreira.

Da mesma forma como fazemos para os produtos que desenvolvemos para nossos usuários, medindo impacto e qualidade de nossas entregas, quanto mais informação e contexto possuirmos, maiores as chances de atingirmos bons resultados. Ter atenção à sua "audiência pessoal" e ter uma estratégia para sua carreira não são diferentes disso.

## 7.2 Crie ciclos curtos de feedback

Uma das grandes crenças que carregamos é a de que precisamos de muita experiência ou tempo de estudo para nos colocarmos à prova em um novo desafio, seja uma mudança de emprego ou até mesmo uma transição de carreira.

Como já vimos nos capítulos anteriores, temos que cuidar para não investir tempo demais em algo que não seja relevante. Isso vale também para a nossa carreira, ou seja, acreditamos que essas boas práticas nos ajudam a construir bons produtos, então, elas deveriam nos ajudar a fazer uma boa gestão de carreira.

O principal cuidado aqui é não ter um ciclo de feedback longo, a ponto de nunca se sentir preparado o suficiente para dar o próximo passo. Ao invés disso, você tem muitas opções mais rápidas e baratas para receber ciclos de feedback sobre como o seu conhecimento ajuda a sua audiência.

Você pode criar um blog pessoal, um perfil no Instagram, um canal no YouTube, escrever um livro, palestrar em eventos, traduzir um livro de alguma referência na sua área de atuação. Existem infinitas possibilidades de colocar o seu conhecimento à prova e validar a relevância dele para a sua audiência.

Faça algo útil, compartilhe o seu conhecimento e crie canais que lhe permitam escutar e entender quais pontos de melhorias você pode adicionar ao seu repertório profissional.

## 7.3 Crie planos claros

Você precisa ter um plano. Muitas pessoas têm sonhos, muitas outras têm objetivos, mas qual é o plano? Nada contra os objetivos e sonhos, eles são superimportantes, mas, sem um plano claro, consistente e com o qual você esteja comprometido, os sonhos e objetivos ficam muito distantes.

A maneira mais eficaz de poupar dinheiro é guardando dinheiro. Para ganhar fluência em uma nova língua, você precisa conversar e interagir com pessoas nativas da língua em que busca aprender. Da mesma forma acontece com as nossas carreiras: precisamos sair do plano abstrato e criar planos acionáveis que nos coloquem em ação constantemente.

Você já deve ter hesitado em enviar currículos para vagas para as quais julgou não ser capaz, evitou fazer contato com alguém por não se achar preparado o suficiente e assim você vai deixando o seus sonhos e objetivos estacionados.

Lembre-se, para criar planos mais acionáveis, precisamos sair da mentalidade do tudo ou nada, e partir para uma mentalidade experimental. Em vez de criar uma lista de ações com 20 itens, crie uma primeira lista com 2 itens, execute, observe, aprenda e reavalie se as outras ações que você imagina ainda fazem sentido.

Isso vai aumentar a sua capacidade de tomada de decisão ao mesmo tempo que aumenta o seu repertório e segurança.

## 7.4 Foco é dizer "não"

Cuidado com a quantidade de compromissos que você assume, isso pode estagnar a sua evolução profissional. Se você está o tempo todo ocupado, como vai ter tempo de qualidade para pensar na sua carreira?

É comum acreditar que dizer "sim" para tudo é um ato de profissionalismo e dedicação, mas, ao longo do tempo, você se vê fazendo coisas desconectadas do seu foco, só por ter dito "sim" anteriormente.

Você precisa selecionar cuidadosamente as coisas que são importantes para a sua carreira e, para as outras centenas de

coisas, você precisa dizer "não". Assim como você desenvolveu a competência de priorizar as melhores iniciativas para os seus produtos, o mesmo deve ser feito na sua carreira.

# Capítulo 8
# Entrevistas

Durante nossas discussões sobre produto, resolvemos também contar com a opinião de profissionais que de alguma maneira passaram por nossas vidas e contribuíram no desenvolvimento dos produtos das empresas em que já trabalharam.

Abaixo juntamos uma turma incrível que vem sentindo na pele o que é desenvolver produtos e relacionamentos em suas carreiras, e que toparam compartilhar conosco suas ideias e motivações.

## 8.1 Mario Di Nucci

*Head Of Product Management na Presso OLX Autos*

**Sobre**

Italiano, trabalhei em, e para, hospitais por 5 anos até me mudar para a Alemanha. Em Berlim, inicialmente trabalhei como desenvolvedor para uma startup fundada pela Rocket, que não durou muito, mas foi uma experiência valiosa para começar a pensar no meu próprio negócio, e este foi o início da minha carreira em produto.

**Qual é a coisa mais valiosa que você carrega com você desde o início de sua jornada como pessoa do produto?**

Ser um bom Gerente de Produtos não é apenas construir algo que as pessoas precisam, é construir algo que as pessoas vão adorar. Entender as necessidades dos usuários nunca é fácil, mas o verdadeiro desafio é convencer as pessoas a usarem o seu produto, e você só terá sucesso se o seu produto estiver deixando-as felizes.

**O que você identifica como algo comum entre as pessoas que trabalham no desenvolvimento de produtos?**

Gerentes de produto estão constantemente famintos por tração. Eles precisam obter aprovações para tudo. Eles precisam validar ideias. Eles precisam ver os números mudando (crescendo ou diminuindo). Tenho certeza de que, sempre que os gerentes de produto estão mostrando autoconfiança, deve haver sempre uma parte de desconfiança.

**Qual você acha que será a próxima grande tendência no desenvolvimento de produtos?**

Houve um tempo em que os dados eram a resposta para tudo de que um gerente de produto precisa. Agora estamos rodeados de dados e é difícil obter os insights ou comportamentos certos. Acredito fortemente que o futuro será IA e *machine learning*, com modelos que podem entender e aprender com os dados para prever comportamentos.

**O que você aprendeu recentemente?**

Que uma formação técnica é “apenas” uma coisa boa de se ter. Tenho o prazer de trabalhar com pessoas de diferentes origens (cultural, educacional e profissional) e estou aprendendo todos os dias com elas.

**O que você gostaria de dizer às pessoas do produto que estão lendo este texto?**

Ser gerente de produto não é sobre você. Talvez pareça bom senso, mas muitas vezes gerentes de produto tendem a fazer o que gostariam, ou convencer as pessoas sobre suas ideias, ou fazer as coisas de acordo com suas necessidades. Ser gerente de produto é fazer parte de uma equipe, parte da construção de algo para os outros pelos outros.

# 8.2 Sidharth Raina

*Líder de produto na Fidelity International*

**Sobre**

Um graduado em Farmácia com PGD em Pesquisa Clínica, conseguiu migrar cedo na indústria de Serviços Financeiros, permanecendo lá por mais de uma década navegando em Operações, Tecnologia e Negócios. Apesar da minha localização na Índia, tive a oportunidade de trabalhar no Reino Unido e na Europa auxiliando as áreas de negócios relevantes. Um idealizador e colaborador de outras ideias e inovação que melhora a experiência do cliente.

**Qual é a coisa mais valiosa que você carrega com você desde o início de sua jornada como pessoa do produto?**

Nunca assuma nada, sempre questione e documente tudo. Se possível, tente usar o produto você mesmo e, em seguida, compare as observações: o que quer que você sinta ao usá-lo será potencialmente igual ao do cliente final real. Além disso, como já trabalhei em diferentes regiões, meu interesse em entender diferentes culturas me ajudou a conectar e entender melhor os usuários finais.

**O que você identifica como algo comum entre as pessoas que trabalham no desenvolvimento de produtos?**

Dados, Design Thinking e experiência do usuário. Todos os gerentes de produto genuínos falam sobre esses fatores de forma consistente. Eu sinto que eles são o esqueleto e tudo o mais como músculos e tecidos ao seu redor. Outro fator que vejo é a capacidade que os PMs têm de conectar os pontos.

**Qual você acha que será a próxima grande tendência no desenvolvimento de produtos?**

Antes da pandemia de COVID, eu teria dito AI, ML e blockchain (embora inter-relacionados); pós-COVID, tenho certeza de que a indústria de equipamentos de saúde, farmacêutica, medicamentos, verá um grande aumento no desenvolvimento de seu produto. Sem mencionar que nada acontece a menos que haja alguma inovação, não importa o quão frugal seja. Por exemplo, a necessidade desesperada de ventiladores durante a pandemia. Como os inovadores tentaram ajustar os existentes para maximizar seu uso.

**O que você aprendeu recentemente?**

Estou aprendendo Presença Executiva e aspectos de liderança. Com minha experiência anterior em lidar com equipes, trabalhando em um ambiente ágil e scrum, estou acostumado a combater incêndios, mas agora estou tentando aprender a arte de se apresentar na frente de outros tomadores de decisão, permitindo criar um impacto mais amplo e ter um público melhor para ouvir suas ideias.

**O que você gostaria de dizer às pessoas do produto que estão lendo este texto?**

Embora existam PM / POs mais experientes por aí, humildemente compartilho meus dois pontos a seguir: trate seus fracassos da mesma forma que trata seu sucesso. Em outras palavras, não tenha vergonha de falhar. Continue evoluindo e nunca se apegue a um modelo padrão de trabalho ou abordagem para qualquer item. Por ser PM, você desenvolveu um instinto. Não o subestime e sinta-se à vontade para usá-lo, desde que possa comprová-lo com fatos. Sempre tenha os dados prontos para apoiar sua decisão. Se você não tem, encontre. Todos os meus colegas PMs acabam em uma situação em que são questionados sobre sua decisão.

## 8.3 Vinayak Sharma

*Gerente de produto sênior na Jagran New Media*

**Sobre**

Começou a carreira como Associado Júnior de Produto após concluir o bacharelado em Aplicativos para Computadores. Fez mestrado em administração de empresas pelo IIFT enquanto trabalhava como Product Owner em uma empresa de e-commerce. Tem mais de 11 anos de experiência em sites de notícias e mídia, telecomunicações, empregos e consumidores.

**Qual é a coisa mais valiosa que você carrega com você desde o início de sua jornada como pessoa de produto?**

O ciclo de feedback é necessário em sua vida e em seu produto. Sem o mecanismo construtivo, isso se torna um monólogo, que as pessoas costumam achar baixo no índice de engajamento. Às vezes, o ponto crucial no feedback pode ser uma agulha em um palheiro ou extremamente negativo, então mantenha a compostura e desenvolva o "olho para os detalhes".

**O que você identifica como algo comum entre as pessoas que trabalham no desenvolvimento de produtos?**

A maioria de nós vem de origens diferentes de DevOps e, em algum lugar entre a entrega de sprints e a atualização do Backlog do produto, perdemos a verdadeira visão da proposta de valor em nossas entregas para os usuários. Ou nos tornamos porta-vozes de tecnologia ou negócios.

**Qual você acha que será a próxima grande tendência no desenvolvimento de produtos?**

Maior taxa de interrupções no setor de Saúde e Cadeia de Suprimentos. A era pós-COVID terá novos ‘Básicos’ que serão governados principalmente nessas duas dimensões.

**O que você aprendeu recentemente?**

Revisei frameworks do Produto, algumas lições sobre gestão de conflitos e como influenciar os stakeholders. Próximos passos: Análise de dados e previsão de modelos de negócios.

**O que você gostaria de dizer às pessoas do produto que estão lendo este texto?**

Dentre muitas áreas, tenha maior proficiência em análise de dados e tomada de decisões de negócios. UX é uma área especializada, portanto, precisamos nos conscientizar dos processos em Design, implementações aprimoradas, trabalhando em um escopo definido. Atualize-se sobre noções básicas de IA e ML através de leitura e novos cursos.

## 8.4 Sanjeev Rao

*Product Manager Intern*

**Sobre**

Eu me envolvi em testes de API, desenvolvimento web e gerenciamento de produtos em meus 5 anos de experiência. Trabalhei inicialmente por 2+ anos na Accenture, depois por 2+ anos em uma start-up de crowdfunding e, atualmente, como estagiário de gerente de produto em uma startup em Barcelona. Sou um cara que está aprendendo sobre gerenciamento de produtos e tentando entrar no gerenciamento de produtos com base técnica.

**Qual é a coisa mais valiosa que você carrega com você desde o início de sua jornada como pessoa de produto?**

Um usuário não adotará tudo o que você pensou que eles gostariam. Se você estiver fazendo com que os usuários aprendam algo novo, algo que eles nunca viram ou experimentaram antes, as chances de eles adotarem as novas *features* diminuem. A chave:

simplifique o uso do produto pelos usuários e resolva realmente um problema que eles estão enfrentando.

**O que você identifica em comum entre as pessoas que trabalham desenvolvendo produtos?**

Foco em métricas: o pessoal do produto está sempre olhando para conversão, engajamento e outras métricas que garantem que qualquer novo recurso introduzido esteja ganhando melhor tração com os usuários do que antes.

A equipe de tecnologia sempre ficará atenta às métricas de desempenho, como tamanho da página, tempo de carregamento e número de solicitações etc., que garantem que a página seja otimizada para desempenho. Embora novas hipóteses sejam criadas, as métricas são nossa fonte final da verdade.

**O que você acha que será a próxima grande tendência no desenvolvimento de produtos?**

Desenvolver produtos que beneficiem o usuário, mais do que os adquirir imediatamente. Recentemente li o livro chamado *Hooked*, que descreve o modelo Hooked para engajamento do cliente. Trata-se de gatilhos, ações, recompensas e investimentos que os produtos utilizam. Fornece uma visão realmente boa para os PMs entenderem por que e como os usuários se apegam aos produtos, mas a parte mais interessante do livro é que os produtos devem ser feitos para beneficiar e enriquecer a vida do usuário, em vez de atraí-los. Atualmente, a maioria das empresas projetam produtos para envolvê-los e envolvê-los, mas acho que, no final das contas, a indústria de tecnologia assumirá a responsabilidade de projetar produtos que melhorem a vida das pessoas, em vez de prendê-las.

**O que você tem aprendido recentemente?**

Como um PM em um estágio inicial de start-up pode ficar bastante restrito, tanto em termos de recursos quanto de conhecimento para implementar tudo o que planejamos. Não temos um desenvolvedor

e designer em tempo integral à nossa disposição, então os cronogramas para nossos lançamentos às vezes ficam confusos e atrasados. Além disso, como um PM pela primeira vez, não tenho a amplitude de conhecimento para implementar tudo, desde o lançamento da plataforma até a integração de várias ferramentas de análise de marketing e trazer tráfego para o site.

A curva de aprendizado pode ser bastante íngreme se você estiver fazendo isso sozinho, e é útil ficar em contato com PMs de outras empresas para se manter informado e motivado, já que os resultados podem levar algum tempo para serem entregues.

**O que você gostaria de dizer para as pessoas de produto que estão lendo este texto?**

As pessoas que estão tentando mudar para o gerenciamento de produtos a partir de experiências de desenvolvimento / dados / marketing não terão vida fácil inicialmente. A maioria das empresas procura gerentes de produto experientes e promove internamente para funções júnior de produto.

Portanto, pode valer a pena dar uma olhada em outras funções semelhantes na mesma empresa, como Gerenciamento Técnico de Produtos / Gerenciamento de Projetos / Gerenciamento de Programas, como pontos de entrada para a empresa, obter algumas habilidades e conhecimentos úteis sobre o produto e a empresa nessas funções e, em seguida, mudar para gerenciamento de produtos.

## 8.5 Dimitra Poulianou

*Product Manager na SumUp*

**Sobre**

Com formação em Qualidade e Tecnologia, Dimi iniciou a sua jornada como Analista de Negócios para uma empresa de soluções SaaS e depois passou para a Gestão de Produtos "oficialmente" trabalhando com equipes de Engenharia de dados.

**Qual é a coisa mais valiosa que você carrega com você desde o início de sua jornada como pessoa de produto?**

Na época, não sabia como era importante, mas a primeira coisa em que me lembro é de me concentrar no porquê. Como tutora, como aluna, como QA e depois como Product Manager.

Deparei-me com os textos de Simon Sinek e isso me cativou. Alinhou tão bem com a minha falta de autoconfiança e me ajudou a enxergar que não há uma resposta óbvia. Ninguém tem todas as respostas e eu não sou a única que está no escuro :)

**O que você identifica em comum entre as pessoas que trabalham desenvolvendo produtos?**

Automotivação! Às vezes podemos nos sentir solitários, uma vez que raramente trabalhamos no mesmo produto com os nossos colegas do produto, então a habilidade de se motivar e continuar a trabalhar é muito importante. É raro que outro colega possa continuar suas investigações, o seu planeamento do próximo trimestre, o seu workshop de product discovery, seu brainstorm ou a sua reunião com stakeholders. Lembre-se porque é que isso é importante e continue sendo o seu "eu" fantástico. Embora, normalmente, Product Managers tenham também muita paciência para lidar com tantas mudanças e pontos de vista.

**O que você acha que será a próxima grande tendência no desenvolvimento de produtos?**

A Gestão de Produtos ficou em voga devido à explosão internacional do Agile e que também moldou muitos dos aspectos do trabalho. Esta ligação ao ágil trouxe muita clareza necessária,

mas também retirou o foco de onde está o valor; e isso não se encontra nas tasks e backlogs.

Portanto, não sei se isso se qualifica como uma tendência, mas esta mudança para o valor real do papel de PM é algo que me agrada ver por aí; a estratégia de produto centrada no cliente que segue o mercado e a visão que lidera as empresas são o verdadeiro significado da gestão do produto.

**O que você tem aprendido recentemente?**

Hoje em dia, mais do que nunca, estamos todos lidando com mudanças duras e abruptas nos nossos planos. E foi agora, mais do que nunca, quando todos tivemos de testar a nós próprios e ver até que ponto somos realmente ágeis.

Tive a sorte de estar em um ambiente de trabalho e em uma equipe que conseguiu lidar muito bem com a mudança, conseguiu não só ajustar os rituais de trabalho, mas também largar os roteiros e construir novos a partir do zero, em questão de dias.

Qualquer parte de mim que se sentia com medo de mudanças já não existe e isso é realmente libertador!

**O que você gostaria de dizer para as pessoas de produto que estão lendo este texto?**

Não se sinta confortável com a forma como as coisas estão. Há sempre uma maneira melhor, mais limpa e mais bonita, mesmo ao virar a esquina. E é aí que reside a criatividade.

A experimentação controlada e completa com validação de verificação dos fatos conduz à inovação.

## 8.6 Guilherme Seabra

*Head of Product & Design na Easynvest*

**Sobre**

Com um longo histórico de desenvolvimento de produtos, Guilherme também tem tempo para compartilhar conhecimentos de alto nível com os alunos da Tera em sessões de mentoria, onde compartilha os aprendizados de sua experiência como empreendedor.

**Qual é a coisa mais valiosa que você carrega com você desde o início de sua jornada como pessoa de produto?**

Excesso de certezas cega as empresas e gera desperdício de tempo, dinheiro e talentos.

**O que você identifica em comum entre as pessoas que trabalham desenvolvendo produtos?**

Não digo que é comum entre todos, mas certamente o que identifico em comum nas melhores pessoas de produtos que conheci é a visão orientada ao futuro. Essa característica tem uma mistura de olhar sempre aonde queremos chegar, foco para ir atingindo objetivos intermediários com o mínimo de distrações possível e capacidade de construção de engajamento com o time e stakeholders que traduza essa visão de futuro.

**O que você acha que será a próxima grande tendência no desenvolvimento de produtos?**

Pelo contexto atual, de pandemia, eu diria que a maior tendência vai ser de times de desenvolvimento de produtos trabalhando remotamente com engajamento e alinhamento. E não me refiro ao cenário em que 100% das pessoas estão em suas casas, e sim quando parte do time está no escritório e parte em suas casas. Acredito que, para as empresas de produto que ainda estavam distantes do formato, vai ser obrigação.

Mas fora o contexto atual, acredito que no Brasil a próxima grande tendência vem ganhando forma que é do real entendimento que

produtos vai muito além de condução de projetos e que, sem alterar a estratégia da empresa, a forma como os times são organizados e os modelos de incentivo, fica quase inviável construir produtos que de fato gerem valor real.

**O que você tem aprendido recentemente?**

Acho que aprendo e desaprendo esse ponto toda semana, mas de qualquer forma o aprendizado recente está em entender que não só boa parte das pessoas nas empresas não entendem o que é *product management*, como muitas vezes não estão abertas a entender.

Uma vez que tenho esse entendimento, e isso acontece de formas diferentes com cada tipo de interação, aprendo a criar diferentes estratégias para contornar o cenário e atingir o objetivo final. Então os caminhos acabam sendo múltiplos, passando do confronto e da geração de conflitos para depois a busca pela convergência ou dos caminhos pouco mais felizes trocas abertas e genuínas de ambas as partes.

Para concluir, venho chegando à conclusão de que a opção de não enfrentar a falta de entendimento só aumenta o tamanho do problema e atrapalha as empresas e os talentos a conseguirem mudar o patamar de produtos por aqui.

**O que você gostaria de dizer para as pessoas de produto que estão lendo este texto?**

Busque ser o mais estratégico que você conseguir. Desenvolva ao máximo sua capacidade de comunicação. Não seja um PO tirador de pedidos.

## 8.7 Juliana Andrade

*Group Product Manager no Grupo ZAP*

Iniciou sua carreira como analista de marketing, migrando para a análise de dados, que se tornou o início da jornada de desenvolvimento de produtos digitais até se tornar uma das líderes de grupo no ZAP. Além disso, ainda curte os dois filhos e se dedica ao Budismo e à meditação.

**Qual é a coisa mais valiosa que você carrega com você desde o início de sua jornada como pessoa de produto?**

Empatia e humildade para aprender. Sou uma pessoa que busca aprender com as mais diversas situações, mesmo as mais difíceis. Essa busca por aprendizado me ajudou muito na minha carreira de produtos, pois não apenas me motivou a estudar, mas a entender o que os diferentes cenários, pessoas e situações tinham para me oferecer como aprendizado.

Isso me ajudou a entender o público e o mercado com quem estava trabalhando, me ajudou a focar em atingir objetivos e resultados, mas, mais que isso, o propósito pelo qual eu gosto de estar na carteira de produtos: "Construir algo que faça diferença na vida das pessoas".

**O que você identifica em comum entre as pessoas que trabalham desenvolvendo produtos?**

Acredito que seja a intenção de construir algo ou evoluir algo. Porém, vejo que a motivação por trás disso pode variar muito de pessoa para pessoa.

**O que você acha que será a próxima grande tendência no desenvolvimento de produtos?**

Estou em licença maternidade, então, confesso não estar conseguindo acompanhar as principais tendências, mas tenho acompanhado uma evolução muito grande na parte de *growth* para

desenvolvimento de produto e visto bastante conteúdo sobre PLG (*Product Led Growth*).

**O que você tem aprendido recentemente?**

Acabei utilizando o tempo da licença para fazer um curso que estava com vontade faz tempo, de Entrevistas com foco em *Jobs to be done*, do Chris Spiek e Bob Moesta.

**O que você gostaria de dizer para as pessoas de produto que estão lendo este texto?**

Garanta que você tem clareza sobre seu objetivo e mantenha o foco (lembre-se do que realmente importa para resolver o problema). Como profissionais de produtos, somos postos à prova o tempo todo, inundados de conteúdo e palpites, e isso muitas vezes faz com que a perda de foco aconteça. Quanto mais rápido você conseguir validar ou encontrar respostas, mesmo que seja invalidando algo, melhor será.

## 8.8 Fernando Fernandes

*Product Owner na RyanAir*

**Sobre**

Iniciou sua carreira como analista de sistemas e programador. Após alguns anos, migrou de área e se tornou uma pessoa que se dedica ao desenvolvimento de produtos como Product Manager e facilitador na escola digital Tera. Além disso em seu tempo livre dedica-se à meditação.

**Qual é a coisa mais valiosa que você carrega com você desde o início de sua jornada como pessoa de produto?**

Tudo que sei é que nada sei, e mesmo assim não tenho certeza. Brincadeiras à parte, o mindset que me ajuda muito no dia a dia é o de criar empatia com o ambiente em que estou inserido. Antes de pensar em resolver problemas e inventar soluções, existem inúmeras complexidades que influenciam o sucesso das iniciativas que chegam até mim para serem priorizadas.

A consciência de que eu não tenho controle sobre todas essas complexidades me permite adotar uma postura humilde para fazer questionamentos aparentemente estúpidos, porém que se provam essenciais para o aumento das chances de sucesso de minhas iniciativas.

Quando digo complexidades estou me referindo a termos com que pessoas de produto se deparam desde o primeiro dia de sua jornada: cultura empresarial (decisões top-down); silos de trabalho; interesses pessoais; pressão por data de entrega; ausência de métricas/ informações confiáveis para tomada de decisão; o que o consumidor diz versus o que ele realmente faz; situação econômica do mercado; competidores etc.

O que quero dizer com empatia com o ambiente? Quero dizer que, conhecendo a empresa que estou, meu time de trabalho, usuários/ consumidores do meu produto, minha concorrência direta ou indireta me permite usar esses elementos para validar e embasar minhas propostas de priorização.

Como seres humanos, nós aprendemos ao longo da vida a criar atalhos mentais para soluções de problemas, os quais são úteis em um contexto de produtividade pois não precisamos racionalizar soluções já adotadas no passado a cada situação atual.

Porém, ao mesmo tempo, esses mesmos atalhos podem se tornar *biases* (viés/preconceito) e isso pode limitar nosso poder de criação. Já sabemos que um mesmo problema pode ser atacado de diversas maneiras possíveis, mas qual será a ideal para o tipo de cultura

empresarial, consumidor, mercado, concorrência etc. em que estou inserido?

**O que você identifica em comum entre as pessoas que trabalham desenvolvendo produtos?**

Cada louco com a sua mania. Conheci muitas pessoas incríveis em minha jornada e sou muito grato por ter aterrissado nesta área justamente pela diversidade de perfis que são possíveis em produto. Não consigo pensar em algo muito específico, porém sinto que em geral as pessoas de produto têm paixão por tornar a coisas melhores em infinitos níveis: social, tecnológico, econômico, científico, psicológico etc.

**O que você acha que será a próxima grande tendência no desenvolvimento de produtos?**

Acredito que as grandes inovações e ganhos na área de produto virão da área psicológica e comportamento do consumidor aplicados a usabilidade.

A tecnologia em termos geral está atingindo seus limites físicos (por exemplo o celular com uma câmera de superdefinição, depois celular com duas câmeras, três) porém ao mesmo tempo esse desenvolvimento viabilizou e abriu portas para a análise de problemas sob uma ótica diferente, desta vez voltadas para descobertas no campo da neurociência e comportamento ligado a tomadas de decisões econômicas.

Neste novo campo podemos entender que talvez não precisamos de um trem mais rápido em uma linha já existente, mas sim uma maneira de entreter os passageiros para que a viagem seja mais agradável e consequentemente pareça mais curta.

Perceba que neste simples exemplo estamos lidando com dois aspectos: tempo objetivo da viagem; tempo percebido da viagem. Em *Behavioral Economics* é dito que o esforço que é percebido geralmente representa ? da experiência *versus* ? do esforço

objetivo. Existem vários outros hacks nesta área que eu acho fascinante e gostaria de compartilhar alguns conceitos com vocês.

Dica: os vídeos a seguir podem ser configurados para exibir a legenda com autotradução para português (a tradução não é excelente mas transmitem a mensagem).

- *Mental accounting: https://www.youtube.com/watch?v=plvmigGxUZA&list=PLB_bJw4c3G9JGJfI9WVOuJzm1cSsJfc51&index=2*
- *Pain of paying: https://www.youtube.com/watch?v=j-ZXskdrwbE&list=PLB_bJw4c3G9JGJfI9WVOuJzm1cSsJfc51&index=4*
- *Fairness and Reciprocity: https://www.youtube.com/watch?v=MLLjPjmAJHo&list=PLB_bJw4c3G9JGJfI9WVOuJzm1cSsJfc51&index=1*

**O que você tem aprendido recentemente?**

Nos últimos 2 anos, desenvolvi um interesse por psicologia e comportamento do consumo. Tenho lido e participado de cursos em Behavioural Economics, psicologia do consumo, neurociência etc.

**O que você gostaria de dizer para as pessoas de produto que estão lendo este texto?**

Para aqueles que estão começando ou pensando em ingressar nessa área só posso oferecer meu apoio e assegurar que existe muito mercado e oportunidade.

O desenvolvimento de produtos lhe oferece a chance de experimentar diversos ambientes atuando na solução de problemas variados para diversas indústrias. Eu já passei por moda, esportes, bebidas, supermercado, marketplace, agora estou em aviação. Já atuei em modelos b2c, b2b em tecnologias móveis, apps, web.

Também sou muito grato por poder trabalhar em qualquer lugar do mundo, diferente de áreas como medicina, advocacia, contabilidade

etc. onde geralmente o diploma obtido no Brasil precisa ser validado ou muitas vezes nem vale. A diversidade na área de produto é, na verdade, bem-vinda e o pedaço de papel chamado diploma não conta tanto quando comparado com a sua capacidade de criar e somar á uma equipe.

Eu não poderia deixar de mencionar a nossa natural síndrome de impostor. Sabe aquele sentimento de que não estamos preparados? Aquela voz interna que fica repetindo que ainda existe muito para se aprender etc.? Acostume-se com ela - é o que eu tenho para dizer. Pois ela sempre estará presente e, acredite, isso é bom. Dada a abrangência da área de produto, é comum que tenhamos diversos pontos a serem melhorados e desenvolvidos a todo momento - como um bom dono de produto, priorize seu backlog de aprendizado e siga em frente!

## 8.9 Iris Sayuri

*Product Manager na Easynvest*

**Sobre**

Apaixonada pela criação de soluções que ajudem de fato a melhorar a vida das pessoas. Trabalha com produtos há 6 anos, e hoje lidera um time que tem o objetivo de facilitar o acesso dos brasileiros ao mundo dos investimentos.

**Qual é a coisa mais valiosa que você carrega com você desde o início de sua jornada como pessoa de produto?**

Nossa… Trabalhar com produtos nesses últimos anos foi o grande ‘ponto de virada de chave’ da minha carreira. Tem sido a experiência que mais me ajudou a amadurecer profissionalmente e pessoalmente.

Aprendi o valor de trabalhar com pessoas diferentes de forma colaborativa, e a força de ter um time unido, que se respeita e se ajuda para a conquista dos resultados.

Outra coisa superimportante que aprendi foi a valorizar os erros e, principalmente, a me permitir errar. E isso é bem difícil, viu? Vim de um background onde me ensinavam que errar é algo que deveria ser evitado ao máximo. Quando passei a trabalhar com produtos, entendi que na verdade os erros são partes essenciais do processo de evolução. E essa forma de agir e pensar se reflete não apenas no campo profissional, mas também na minha vida pessoal.

É bem melhor testar rápido, validar, errar pequeno, e descobrir coisas novas no processo, do que fazer grandes planejamentos que muitas vezes não levam a lugar nenhum. A jornada faz toda a diferença.

**O que você identifica em comum entre as pessoas que trabalham desenvolvendo produtos?**

Desenvolver produtos significa que você vai estar em uma batalha e desafios constantes. Não existe rotina, nem plano mágico a se seguir, então cada dia necessariamente é uma nova descoberta e um novo aprendizado.

Você precisa ser uma pessoa que gosta de desafios de verdade, e que gosta da flexibilidade de atuar em diversos campos diferentes. Em um dia você entrevistará cliente, no outro, fará análise de mercado, no outro, vai lidar com a gestão indireta de pessoas e no outro, tentará resolver conflitos de gente grande que por algum motivo não conseguem se entender (brincadeira. Mas quem nunca? rs).

Agora, se for falar uma característica única, acredito que seja gostar de pessoas. Não consigo imaginar algum product manager de sucesso que não goste de pessoas, porque o seu dia a dia é basicamente se relacionar, negociar e buscar absorver e extrair o

melhor de cada um, seja quando falamos de time, stakeholders ou seja quando falamos com os próprios clientes.

**O que você acha que será a próxima grande tendência no desenvolvimento de produtos?**

Se falar de produtos digitais em geral, eu não consigo ver um futuro que não envolva o uso profundo de dados como core para servir à sociedade de forma mais personalizada. E sempre com um objetivo de usarmos nosso tempo melhor.

Tempo é o bem mais precioso que temos, e é finito. Por isso, cada vez mais os produtos vão nos ajudar a otimizá-lo para usarmos com o que realmente importa, proporcionando também mais saúde e bem-estar.

Agora quando falamos no âmbito social, devemos ter produtos cada vez mais pensados para serem acessíveis a todos. Além disso, acredito também em evoluções na área de economia compartilhada. Cada vez mais teremos o desafio de manter as pessoas conectadas e com um senso de pertencimento, em uma sociedade onde tudo se torna cada vez mais flexível e volátil.

**O que você tem aprendido recentemente?**

Eu tenho estudado bastante sobre investimentos, que é o core do meu produto atual, e sobre comportamento humano para as pesquisas que estamos tocando. Comecei a reler uns livros de economia comportamental que falam bastante sobre como as pessoas tomam decisões e fazem escolhas. É bem bacana para entendermos alguns comportamentos que surgem no processo de discovery.

Ah! Também tenho aprendido a usar melhor as ferramentas de analytics que temos na empresa. Como vim da comunicação social, meu viés é bem humanas-abraça-árvores, hahaha. Aprender a fazer análise quantitativa e estatística tem sido um bom desafio.

**O que você gostaria de dizer para as pessoas de produto que estão lendo este texto?**

Produto é feito de pessoas. É clichê, mas é verdade. Então, independente do estágio em que você estiver na sua carreira, não deixe de buscar evoluir suas habilidades em comunicação e relacionamento com as pessoas. Esse é um desafio diário, independente da posição que ocupar, seja de analista, seja de CEO. Quanto mais conseguirmos nos expressar melhor, ouvir mais e construir bons relacionamentos, melhores serão as chances de conseguirmos atingir melhores resultados.

## 8.10 Gustavo Iwanaga

*Technical Program Manager no Google*

**Sobre**

Gus iniciou sua carreira como Software Engineer, antes de passar para o Program Management. Devido à sua paixão por gerenciamento de produtos, ele tem sido bastante ativo na área (participando de projetos baseados em produtos, Product Management coaching e trabalhando em projetos paralelos).

**Qual é a coisa mais valiosa que você carrega com você desde o início de sua jornada como pessoa de produto?**

A capacidade de navegar entre diferentes funções e grupos de stakeholders, e ainda assim, focar no cliente.

**O que você identifica em comum entre as pessoas que trabalham desenvolvendo produtos?**

O desejo de causar impacto.

**O que você acha que será a próxima grande tendência no desenvolvimento de produtos?**

Eu diria que será uma combinação do seguinte (alguns podem dizer que isso é implícito e claro, mas ainda é raro encontrar):

A capacidade de traduzir algo extremamente abstrato em algo tangível, compreensível pelas partes com quem o PM trabalhará.

Conhecimento técnico: embora PMs não precisem *codar*, ter um entendimento claro e profundo do stack de tecnologias, as nuances da engenharia de software e como isso afeta o seu produto, não será apenas uma tendência, já é.

Soft-skills (foco na liderança): não preciso nem dizer, mas como o ambiente de negócios está se tornando cada vez mais complexo, ser capaz de liderar sem autoridade, influenciar pessoas e ainda alcançar resultados definitivamente se tornará uma tendência.

Por último, mas não menos importante, o *hype* em torno do Agile desaparecerá. Será muito menos sobre estruturas, como fazer estimativas ou como escrever histórias e especificações do usuário, e mais sobre liderança, estratégia de produto e experimentação.

**O que você tem aprendido recentemente?**

Diferentes padrões de design em Software Engineering. Fundamentos de Software Architecture. Modelo de mudança em oito etapas da Kotter - implementando mudanças de maneira poderosa e bem-sucedida.

**O que você gostaria de dizer para as pessoas de produto que estão lendo este texto?**

Vou tentar resumir em tópicos:

A definição de gerenciamento de produtos varia muito de empresa para empresa. Não fique com apenas uma! Acompanhe as últimas

notícias, aprimore seu conhecimento, entre em contato com colegas.

Em vez de focar em uma estrutura que pretende resolver todos os problemas e processos organizacionais, internalize os princípios e adapte-os de acordo com a situação.

Sei que muitas pessoas podem discordar de mim, mas invistam em aprender sobre engenharia de software. Não vou entrar em detalhes, mas isso definitivamente o levará ao próximo nível!

Cultive a mentalidade de aprendizado. Vá além da descrição do trabalho, leia, aprenda, experimente, pergunte às pessoas, saia da zona de conforto. Os maiores líderes são estudantes eternos.

## 8.11 Marta Kosmalska

*Product Owner na Yilu*

**Sobre**

Apaixonada em apoiar sua equipe e encontrar soluções criativas para os desafios que enfrenta, Marta trabalhou em Marketing e Negócios, até ingressar no universo de Produto.

**Qual é a coisa mais valiosa que você carrega com você desde o início de sua jornada como pessoa de produto?**

Eu acho que seria empatia e um interesse genuíno no usuário. Estou realmente empolgada em desenvolver ferramentas com minha equipe que realmente ajudam os usuários do mundo real a atingirem seus objetivos e que, de preferência, criem esse sentimento divertido/positivo ao usar o produto.

**O que você identifica em comum entre as pessoas que trabalham desenvolvendo produtos?**

Sempre há muito o que fazer e, depois de atingir um objetivo, haverá outro desafio emocionante para se concentrar. Até agora, não conheci nenhum PM / PO que dissesse "não tenho mais nada em meu backlog, o produto está concluído". E essa é a beleza de todo o desenvolvimento contínuo: a base de usuários está crescendo, as pessoas acabam evoluindo a maneira como usam seu produto, assim como os PM / POs adaptam roteiros, estratégias, estruturas, reescrevem histórias…

**O que você acha que será a próxima grande tendência no desenvolvimento de produtos?**

Uau, essa é uma pergunta muito difícil! No momento, parece-me que a tendência é grande big data e personalização, por isso, ainda espero ver novos modelos de negócios com base nessa tendência. Além disso, tenho a sensação de que, em breve outra estrutura surgirá e tornará os *'jobs to be done'* menos populares.

Por último, mas não menos importante, descobri que os recursos que ficaram 'suspensos' devido a outras prioridades em tempos "normais", estão finalmente, com a COVID-19, vendo a luz do dia. Enquanto a Klarna está mostrando sua loja no aplicativo, e quebrando a imagem de ser um produto apenas para pagamento, o Facebook acaba de lançar o checkout completo de compras on-line (Facebook Shops). Além disso, a Netflix lançou o Netflix Party, original de 2011. Hoje em dia, as pessoas se reúnem para assistir seus filmes e séries favoritas, como uma alternativa ao compartilhamento offline na experiência de cinema em casa.

**O que você tem aprendido recentemente?**

Recentemente aprendi o processo de verificação KYC da perspectiva de B2B e B2C. Além disso, tenho lido um pouco sobre APIs REST com o Postman. Principalmente por estar envolvida na área de pagamentos. Além disso, redescobri os cálculos de TAM e *payback period calculations*.

**O que você gostaria de dizer para as pessoas de produto que estão lendo este texto?**

Gostaria de encorajar todos vocês a não terem medo de experimentar e fazer algo fora da sua zona de conforto. É muito importante se desafiar, e o produto em que você trabalha. Mesmo que algumas ideias pareçam 'tolas', não as descarte imediatamente, mas converse com um colega ou, com a equipe de produto para obter outras opiniões. Sou uma grande fã de troca de conhecimento, entrevistas com usuários, testes contínuos em geral.

Outra coisa (bastante importante que experimentei recentemente) - não se envolva apenas no seu próprio produto, dedique sempre, algum tempo ao seu desenvolvimento pessoal, projetos, equipes, trabalhos vêm e vão, e você, como PM / PO, é a única pessoa com quem precisa lidar durante toda a sua carreira. Seja flexível e disposto para qualquer alteração. Durante a minha jornada de gerenciamento de produtos, recentemente iniciada (3+ anos), fui exposta a algumas mudanças estruturais e estratégicas que mudaram o roteiro da minha equipe em 180 graus!

## 8.12 Marcelo Afonso Knakiewic

*Technical Business Analyst na VAKT Global*

**Sobre**

Uma mistura de introvertido e extrovertido. Engenheiro Químico por formação, Geek de séries e filmes por natureza. Você pode me encontrar no metrô de Lisboa lendo fatos curiosos e divertidos, ou rindo de qualquer vídeo de gato/cachorro no YouTube. Ingressei na carreira de produto no início de 2016 e não consigo entender como fiquei longe disso por tanto tempo! Definitivamente adoro o que faço, quando vejo os usuários felizes com o resultado do produto, minha alegria fica evidente!

**Qual é a coisa mais valiosa que você carrega com você desde o início de sua jornada como pessoa de produto?**

Uma das primeiras coisas que ouvi do meu gerente quando comecei foi "Você conhece o seu usuário?". Na verdade, eu achei que conhecia, mas às vezes estamos errados sobre isso. Conheça seu usuário, o que sente, faz, vê, pensa…. É de longe uma das coisas mais difíceis na criação de produtos. Muitas vezes, vemos equipes de produtos cometendo erros por não observar os usuários adequadamente, por não os ouvir de forma correta e por criar algo de que ninguém precisa. Os usuários são uma mina de ouro, o que eles dizem quando estão falando (e quando não estão também) é de longe a coisa mais importante de todos os tempos!

**O que você identifica em comum entre as pessoas que trabalham desenvolvendo produtos?**

Hum... Que pergunta difícil! Eu diria flexibilidade e agilidade para reagir rapidamente. É impressionante como essas pessoas podem mudar o curso do barco facilmente com o mínimo impacto possível.

**O que você acha que será a próxima grande tendência no desenvolvimento de produtos?**

A pergunta de 1 milhão de dólares! Vamos dividir minhas respostas em duas:

Mercado: muita coisa está acontecendo na EdTec's, FinTec's, mas acredito que será algo relacionado ao varejo, mais específico a roupas, sapatos e acessórios, a nova geração Z e Alpha não são muito consumistas e não ligam de compartilhar coisas. Acredito que algo possa acontecer em breve, satisfazendo esse novo comportamento que eles estão trazendo para o mercado.

Habilidade e comportamento: com a Inteligência Artificial atingindo todos nós, estou vendo muitas pessoas de produto, muito técnicas, com habilidades suficientes para discutir ou mesmo codificar alguns desses algoritmos. Parece que isso é algo que veio para ficar!

**O que você tem aprendido recentemente?**

Recentemente, fiz um curso extraordinário, *A Ciência do Pensamento Diário*, criado pela Universidade de Queensland e Disponível no edX. Honestamente, é uma daquelas coisas que toda pessoa de produto deve fazer. O curso é muito focado no comportamento humano, explicando muitos viéses e truques mentais que fazem com que os seres humanos tomem atitudes ruins, erradas ou, às vezes, boas decisões. É o tipo de coisa que literalmente abre sua mente para o mundo! Bem, eu sou um amante da mente humana, pode ser alguma inclinação.

**O que você gostaria de dizer para as pessoas de produto que estão lendo este texto?**

Eu tenho digitado e redigitado várias vezes para responder a essa pergunta - o que talvez seja algum tipo de sinal para vocês que estão lendo isso. Acredito que uma das coisas que devem estar coladas no seu cérebro é que a rotina não é algo que você terá. Cada dia é diferente, a cada dia acontece algo novo, bom ou ruim, e as decisões precisam ser tomadas. Ser uma pessoa de produto retira completamente sua opção de ficar sentado em cima do muro e esperar, isso não funciona. O que também faz com que você falhe, espere por isso! Não desista, aprenda com cada erro. A falha que você comete fará você melhorar erro por erro.

## 8.13 Rodrigo Martins

*Lead Product Manager no PagSeguro / BoaCompra*

**Sobre**

Iniciou sua carreira como designer até se tornar Head de produto em uma das maiores empresas digitais do Brasil. Além de ser um

profissional de produto, também se dedica com bastante intensidade ao triathlon e ultramaratonas aquáticas.

**Qual é a coisa mais valiosa que você carrega com você desde o início de sua jornada como pessoa de produto?**

Produto bom é produto que as pessoas usam. Cada um de nós tem uma formação, um repertório e isso pode ser decisivo quando se desenha um bom produto. Então a máxima e a mais valiosa ideia de se trabalhar com produtos é que, para ser de fato um produto bom, ele tem que resolver o problema do cliente. E cliente é único e deve estar na posição mais alta de nossas prioridades. É onde devemos concentrar nossos esforços.

**O que você identifica em comum entre as pessoas que trabalham desenvolvendo produtos?**

Todas vieram de outras áreas. Não existe graduação de produto e quando falamos, até no passado, sobre transformação ágil e temos o papel do PO é comum ver pessoas que vieram de "área de negócio", experiência ou tecnologia. Parte desses três pilares o desenvolvimento do Product Owner e suas atribuições.

**O que você acha que será a próxima grande tendência no desenvolvimento de produtos?**

PO é papel, PM é carreira. Acho que umas das principais tendências é se pensar na carreira de quem faz a gestão de produtos, não quem apenas gerencia backlogs e sprints. Tenho lido muito sobre PMs focados em diferentes vertentes e alinhados à hierarquia de necessidades do produto. Pensar em gestão de produto de ponta a ponta é remover as zonas cinzas de papéis e responsabilidades dentro de uma cultura ágil independente da maturidade.

**O que você tem aprendido recentemente?**

Hoje, meu maior desafio é fazer meu time evoluir mais rápido e com mais qualidade que eu evoluí e ajudá-los a desenvolver novos talentos. Digo que, aí, terei criado um perfeito ecossistema de desenvolvimento pessoal, porque acredito que desenvolver pessoas é desenvolver o negócio. É através destas pessoas que produtos, empresas, negócios e realizações são alcançadas. E tudo parte de pessoas.

**O que você gostaria de dizer para as pessoas de produto que estão lendo este texto?**

Pense no cliente! Repito, produto bom é produto que as pessoas usam. Temos sempre o desafio de tornar bons produtos em produtos rentáveis, olhar aqueles longos roadmaps e pensar que ainda falta muito para chegar lá. Tenha sempre muito claro onde é "lá" e tenha sempre seu cliente no maior foco, afinal não há roadmap que sobreviva se estiver seguindo pelo caminho errado da necessidade do seu cliente.

## 8.14 Will Sertório

*Product Design Manager na Revelo*

**Sobre**

Will é um profissional extremamente versátil e empreendedor. Com conhecimento em design, growth, front-end, dedica também seu tempo compartilhando seu conhecimento nas escolas e comunidade. Em seu tempo livre se dedica à fotografia.

**Qual é a coisa mais valiosa que você carrega com você desde o início de sua jornada como pessoa de produto?**

“A vida é muito curta para construir produtos que ninguém quer”. Essa frase do Ash Maurya sempre me trouxe de volta para o que é

importante. Vejo-a como um *memento mori* dos times de produto. Como vemos nos estudos e estatísticas, a maioria dos produtos morre porque não resolve um problema do mercado. Morre porque não tem tração. Essa citação é bacana porque traz ao mesmo tempo senso de urgência e foco no que o cliente precisa.

**O que você identifica em comum entre as pessoas que trabalham desenvolvendo produtos?**

Não sei se consigo ir muito além do que o Ben Horowitz já falou sobre o assunto.

Pessoas de produto lidam com informação vindo de todos os lados. Então é importante que consigam traduzir suas decisões para diferentes stakeholders. É uma skill muito difícil de ver: pessoas que conseguem modular a informação dependendo do público. Você não explica a mesma coisa do mesmo jeito para uma pessoa de design e uma de tecnologia

Geralmente, profissionais brilhantes aqui são bons de analogias, ou conseguem representar modelos mentais de forma visual, para que todo mundo fique na mesma página. Bons PMs sabem ensinar. E ensinar é vender.

**O que você acha que será a próxima grande tendência no desenvolvimento de produtos?**

Não sei se é uma tendência, mas de uns tempos para cá começaram a surgir mais profissionais no cargo de Product Marketing Manager, que olham mais para posicionamento e preço.

Fazer um bom discovery não é o bastante, precisamos comunicar o valor do produto de um jeito que faça sentido para o consumidor. Com quem somos comparados? Aqui vale ler desde o clássico *Positioning*, do Al Ries, até o recente *Obviously Awesome*, da April Dunford.

**O que você tem aprendido recentemente?**

Ultimamente estou lendo e praticando meditação. Com a quarentena e o trabalho remoto, achei na meditação uma boa saída para focar no presente e controlar a ansiedade.

**O que você gostaria de dizer para as pessoas de produto que estão lendo este texto?**

Acredito que agora é um momento para aumentarmos o contato com os clientes e entender qual o valor do nosso produto nesse novo contexto. Algo que vale colocar na rotina, uma dica da Teresa Torres inclusive, é *blocar* um horário na semana para falar com clientes. Não precisa sempre ter um roteiro ou uma preparação. Pode ser um papo mais solto para entender o contexto, desafios e expectativas.

## 8.15 Paula Herculano

*Director of Product Development na Meliuz*

**Sobre**

Com background de tecnologia, tem grande experiência na área de produtos, gerindo outros product managers e times multifuncionais. Criou a área de produtos do PagSeguro, na foi qual foi head de produtos, UX e UI por 5 anos. Posteriormente liderou o time de produtos digitais na Rede.

Mudou-se para Seattle no início de 2020 para acompanhar a família. Em seu tempo livre o que mais gosta de fazer é brincar com a sua filha.

**Qual é a coisa mais valiosa que você carrega com você desde o início de sua jornada como pessoa de produto?**

Focar no problema a ser resolvido e não na solução. Se você perguntar para o seu cliente qual é a dor, em geral ele virá como

uma solução e não com um problema, então sempre digo: entenda o problema a ser resolvido, pergunte quantas vezes for necessário, mas entenda a dor.

Aliada a isso, a comunicação é uma das coisas mais importantes no dia a dia de uma pessoa de produtos. Seu time, stakeholders e clientes precisam ter uma visão clara do que está sendo resolvido e de onde vocês querem chegar.

**O que você identifica em comum entre as pessoas que trabalham desenvolvendo produtos?**

Elas conhecem o cliente, o mercado, têm visão de longo prazo, sabem aonde querem chegar e pensam em pequenos passos. Elas agregam valor para seus clientes, acompanham resultados e sabem mudar a direção, se necessário.

**O que você acha que será a próxima grande tendência no desenvolvimento de produtos?**

Pensar mais na estratégia e no negócio e menos no backlog de desenvolvimento. Hoje ainda vemos muitos times de produtos muito mais próximos da execução do dia a dia do que da estratégia do negócio.

**O que você tem aprendido recentemente?**

Penso que comunicação é um dos grandes desafios das relações entre as pessoas. Por isso, estou estudando comunicação não violenta e já começo a ver resultado em algumas interações.

**O que você gostaria de dizer para as pessoas de produto que estão lendo este texto?**

Entenda o problema. Pense sempre no problema que você quer resolver e não apenas na solução.

Seja claro na comunicação: compartilhe com seu time e stakeholders uma visão clara do problema a ser resolvido, da

situação atual e de onde você quer chegar.

Seja líder: você precisará conhecer e engajar pessoas de várias áreas para entregar o produto. O resultado disso dependerá de como você age e não do seu cargo.

Estude sempre: estude assuntos técnicos, eles vão ajudar na comunicação com o seu time; entenda o seu mercado, e estude comportamento humano, pois isso ajudará você a entender seus clientes, pares e parceiros.

## 8.16 Camila Boni

*Technical Account Manager na Pismo*

**Sobre**

Por muitos anos trabalhou na área comercial, marketing e eventos, até se mudar para a área de Produtos, onde se encontrou. Entusiasta em investimentos, finanças pessoais, aprendeu a administrar seu próprio dinheiro e investi-lo da melhor maneira.

**Qual é a coisa mais valiosa que você carrega com você desde o início de sua jornada como pessoa de produto?**

Que não há, e nunca haverá um bom produto sem boas pessoas, liderança e gestão por trás.

**O que você identifica em comum entre as pessoas que trabalham desenvolvendo produtos?**

São pessoas com muita energia, que têm sede por fazer acontecer, mas que também precisam olhar com o olhar do outro para ter a clara visão do que o outro espera, isso é ter empatia. Não são pessoas que se contentam com a primeira resposta. Buscam o

porquê enlouquecidamente, pois sabem que ali estará a raiz do problema que queremos resolver.

**O que você acha que será a próxima grande tendência no desenvolvimento de produtos?**

Modelos e maneiras de se trabalhar cada vez mais híbridos e adaptáveis. Não acredito que aplicar o mesmo modo operante, igualmente a tudo e a todos, vai dar certo no longo prazo. Existem pessoas e culturas completamente diferentes, surgindo a todo momento, e que exigem adaptações. Existem empresas que encontraram seu jeito de trabalhar único, e alcançaram patamares inimagináveis, como o Spotify, por exemplo.

Acredito que haverá novas maneiras de se fazer o que fazemos hoje.

**O que você tem aprendido recentemente?**

A me comunicar. Nunca foi tão desafiador passar ao outro e perceber do outros os sentimentos existentes nas palavras. A escrita, o vídeo, imagens, sons, gifs etc. nada disso é novo para nós, mas está sendo usado de forma nova, com o objetivo, não só de entreter ou informar, tenho usado esses recursos para me expressar, e isso tem sido uma grande lição.

**O que você gostaria de dizer para as pessoas de produto que estão lendo este texto?**

Nós nunca saberemos tudo, mas se buscarmos ser cada vez mais humanos e empáticos, alcançamos grandes objetivos. Na minha visão, nosso trabalho é 80% Soft Skills e habilidades não técnicas, e 20% habilidade técnica.

# Capítulo 9
# Conclusão

Este livro foi escrito com base nas nossas experiências desenvolvendo produtos e ensinando outras pessoas e empresas a fazerem o mesmo. Acreditamos que com esta leitura, e a sua capacidade de execução, você possa trilhar um carreira mais bem-sucedida.

Qual parte deste livro você conseguiu implementar na vida real? Qual parágrafo não saiu da sua cabeça enquanto você experimentou alguma situação do seu dia a dia?

Existem milhões de livros, excelentes autores no mundo, mas nada se compara quando você possui a capacidade de colocar toda essa teoria em prática.

Ao longo do livro é possível perceber que o desenvolvimento de produto não é tarefa fácil: é uma combinação de domínios técnicos e uma percepção apurada de quando aplicar suas habilidades interpessoais, controlar emoções, e que exige constante tomada de decisões.

Apesar dos desafios dentro da gestão de produto, somos apaixonados pelo tema e nos divertimos muito trocando conhecimento em nosso dia a dia. É uma área que nos permite conhecer pessoas, novas perspectivas e que pode ser adaptada a realidades e carreiras distintas, permitindo que você molde não só a você, mas o contexto em que você está inserido(a).

Novas perspectivas geram novas ideias, caminhos e soluções para produtos e também sociedade.

Não é fácil e, se você gosta deste tipo desafio, nossas boas-vindas ao clube. :)

Esperamos que tenha gostado da leitura e que de alguma forma ajudamos você a dar um próximo passo na sua carreira.

Nos encontramos por aí.

Abraços!

# Capítulo 10
# Referências bibliográficas


BROWN, Brené. *A coragem para liderar:* Trabalho duro, conversas difíceis, corações plenos. Rio de Janeiro: Best Seller, 2019

CAGAN, Marty. *Inspired:* How to create tech products customers love. New Jersey: Wiley, 2018

FRIED, Jason e HANSSON, David Heinemeier. *Reinvente sua empresa:* Mude sua maneira de trabalhar. Rio de Janeiro: Sextante, 2012

GRAY, Dave. *A Empresa Conectada*. São Paulo: Novatec, 2013

MAURYA, Ash. *Running Lean:* Como iterar do plano A para um plano que funcione. Sebastopol: O'Reilly, 2012

MOORE, Geoffrey A. *Atravessando o abismo*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2021

POPPENDIECK, Mary e Tom. *Implementando o Desenvolvimento Lean de Software*. Porto Alegre: Bookman, 2011

RIES, Eric. *A startup enxuta:* Como usar a inovação contínua para criar negócios radicalmente bem-sucedidos. São Paulo: Leya, 2012

THIEL, Peter e MASTERS, Blake. *De zero a um:* O que aprender sobre empreendedorismo com o Vale do Silício. Rio de Janeiro: Objetiva, 2014